انگیزهٔ انسانی

ویراستهٔ یوشیو کوندو / برگردان محمد تقی زادهٔ انصاری





انگیزه انسانی

ویراسته یوشیو کوندو

برگردان محمد تقی‌زاده انصاری

نشر البرز

تهران، ۱۳۷۸

کوندو، یوشیو، ۱۹۲۴ ـ Kondo, Yoshio
انگیزه انسانی / ویراسته یوشیو کوندو؛ برگردان محمد تقی‌زاده انصاری. ـ
تهران: نشر البرز، ۱۳۷۸.
۱۷۸ص.: جدول، نمودار.
ISBN 964-442-173-6
فهرستنویسی بر اساس اطلاعات فیپا.
عنوان به‌انگلیسی: Human motivation. A key Factor for Management.
۱.انگیزش در کار. ۲.نیروی انسانی ـ مدیریت. ۳.روانشناسی صنعتی.
الف. تقی‌زاده انصاری، محمد، مترجم. ب.عنوان.
HF ۵۵۴۹ / ۵ / ۸الف ۷۷ک ۶۵۸/۳۱۴
۱۳۷۸
کتابخانه ملی ایران ۷۸-۲۳۲۰۸م

این کتاب برگردانی است از:

HUMAN MOTIVATION

A Key Factor for Management

Edited by

Yoshio Kondo

3A Corporation,

Tokoy, Japan

چاپ اوّل: ۱۳۷۸

شمار نسخه‌های این چاپ: ۲۰۰۰

ویراستار: ارمغان جزایری

چاپ: چاپخانه آسمان

مرکز پخش: مؤسسه گسترش فرهنگ و مطالعات

خیابان ولی‌عصر ـ بالاتر از پارک ساعی

خیابان ساعی ـ خیابان اشکانی ـ شماره ۱۴

تلفن و دورنگار: ۸۷۹۴۲۱۹ - ۸۷۹۴۲۱۸ - ۸۷۷۲۲۶۷ - ۸۷۷۲۰۲۹

شابک: ۹۶۴-۴۴۲-۱۷۳-۶ ISBN 964-442-173-6

فهرست

بخش ۱
انگیزه چیست؟

بخش ۲
انگیزه در صنعت

ضمیمه

انگیزه انسانی

بِسْمِ اللّهِ الرَّحْمنِ الرَّحيمْ

مقدمهٔ مترجم

توسعه چگونه ممکن است و بر چه عواملی متکی است؟ جوامعی که اینک توسعه یافته خوانده می‌شوند چه ویژگی‌هایی دارند؟ مدیران این‌گونه جوامع از چه عواملی بهره برده و ساختار مدیریت خویش را چگونه پی‌ریزی کرده‌اند؟ چه عواملی بر روند توسعه تأثیرگذار است و چگونه می‌توان نقش عوامل مزاحم را کاست؟ اصلاً توسعه تنها امری صنعتی است و یا انقلابی در فرهنگ است؟ اخلاق جوامع توسعه‌یافته با اخلاق جوامع سنتی چه نسبتی دارند؟ ویژگی‌های مناسبات اجتماعی قبل و بعد از توسعه چیست؟ و...

اینها سؤالاتی است که ذهن بسیاری از اندیشمندان و متفکران علوم اجتماعی و نیز کارشناسان اقتصادی را که در آرزوی یافتن توسعه‌ای پایدار هستند به خود مشغول داشته است، به‌ویژه آنان که با نیم‌نگاهی به یکی از بزرگ‌ترین کشورهای صنعتی در شرق، یعنی کشور آفتاب تابان، «ژاپن»، هنوز از خاطرشان نرفته است که روزی بازرگانان از آوردن نام ژاپن بر اجناس خویش به دلیل پایین بودن سطح کیفیت و معیار ابا داشتند و اینک به رأی‌العین می‌بینند که چگونه صنایع این کشور در بالاترین حد معیار قرار گرفته و نام شرکت‌هایش بر تارک جهان صنعت می‌درخشد.

اینک بسیاری از کشورهای شرقی، به‌ویژه کشورهای جنوب شرق آسیا، چشمان خویش را به ژاپن دوخته‌اند و برآنند تا الگوی توسعهٔ خویش را از آن کشور اقتباس کنند. اما سؤال اینجاست که در حالی که بسیاری کشورهای توسعه‌یافته در غرب و ینگه دنیا وجود دارند، چرا ژاپن پرچمدار توسعهٔ سریع اقتصادی و اجتماعی تلقی می‌شود و از آن الگوبرداری می‌شود؟ شاید از این‌رو که خود را در یکی از بزرگ‌ترین خصایص ژاپنی‌ها، یعنی «شرقی بودن» و «فرهنگ شرقی داشتن» مشترک می‌یابند. به‌عبارت دیگر اینان براین باورند که اگر کشوری در شرق جهان با تمامی خصایص فرهنگ شرقی خویش توانسته است به بالاترین حد توسعه‌یافتگی و نوگرایی برسد چرا ما نتوانیم؟ گویی خود نیز بر این اعتقادند که آنچه باعث توسعه می‌شود، فرهنگ است و از این‌رو می‌بایست جامعه را فرهنگ توسعه آموخت تا شاهد توسعه بود.

اینک که در حال نگاشتن این مقدمهٔ کوتاه هستم، حدود شش سال است که دورهٔ آموزشی Program for Cross Cultural Management (PCCM) را که مؤسسهٔ AOTS (the Association for Overseas Technical Scholarship) در ژاپن برگزار کرده بود، گذرانده‌ام و برآنم که رسا و گویا گوشه‌ای از ره‌آورد خویش، که شاید زوایایی از رمز موفقیت مردم سختکوش ژاپن را روشن نماید، بیاورم تا مگر طالبان را مفید افتد.

مؤسسهٔ AOTS در سال ۱۹۵۹ میلادی زیرنظر وزارت صنایع و بازرگانی خارجی ژاپن (MITI) تأسیس شده است و انگیزهٔ تأسیس آن آموزش در جهت ارتقای همکاری‌های اقتصادی و روابط دوستانهٔ کشورهای در حال توسعه با کشور ژاپن است. در دورهٔ یاد شده که برای آموزش مدیران و نیروهای ارشد سازمان‌ها و شرکت‌ها درکشورهای در حال توسعه برپا شده بود، پذیرفته‌شدگان از کشورهای مختلف، با شاخص‌های مدیریت ژاپنی، اهمیت و نقش مدیریت مبانی و همچنین اصول کلی مدیریت آشنا می‌شدند و با مذاکره با مدیران ژاپنی و مشاهدهٔ چگونگی به‌کارگیری شیوه‌های موفق مدیریت در خصوص این شاخص‌ها به تبادل افکار و بینش‌ها می‌پرداختند. اما جان‌کلام و

خلاصهٔ دورهٔ آموزش این بود که مدیریتِ توسعه مبتنی بر پشتوانهٔ فرهنگی در هر جامعه‌ای است و با در نظر گرفتن زمینه‌های فرهنگی می‌توان باور داشت که اصول مدیریت در هر نقطه از جهان قابل اجراست. به‌قول استاد شیکاها: «مردم در سراسر دنیا مانند یکدیگرند.»

مؤسسه AOTS از طریق انجمن ایرانیان فارغ‌التحصیل از ژاپن اطلاعیه‌ای در روزنامه‌های انگلیسی زبان ایران منتشر کرده و در طی آن با اعلام برگزاری دورهٔ PCCM از افراد واجد شرایط و علاقه‌مند به شرکت در این دوره دعوت کرده بود اطلاعات فردی خود را برای آن مؤسسه بفرستند. این مؤسسه دوره‌های متفاوتی برای رشته‌های مختلف و برای شرکت‌های متفاوت داشت و دورهٔ PCCM در واقع دوره‌ای عمومی بود که در آن پشتوانه‌های فرهنگی مدیریت که رمز موفقیت مدیریت ژاپنی تلقی می‌شد مطرح می‌گردید و مورد پژوهش قرار می‌گرفت و ژاپنی‌ها درصدد بودند این الگو و تجربه را به دیگر نقاط جهان صادر کنند.

پس از اینکه اطلاعات فردی، آثار و مقالات مکتوب و دیگر مدارک درخواست شده توسط آن مؤسسه را ارسال کردم و به همراه تعداد زیادی داوطلب در آزمون آن شرکت کردم مؤسسهٔ ژاپنی طی نامه‌ای پذیرش مرا از جمهوری اسلامی ایران اعلام کرد و این موفقیت را تبریک گفت. پس از مدتی اطلاعات مربوط به زمان و کمّ و کیف دوره را به‌صورت دقیق طی نامه‌ای ارسال کردند؛ اطلاعاتی دربارهٔ آنچه تدریس می‌کردند، مراکزی که در طی دوره مورد بازدید قرار می‌گرفت، برنامه‌های فوق‌العادهٔ آموزشی، حتی اسامی مسئولان برگزارکنندهٔ دوره و اساتید و فهرست فیلم‌هایی که ممکن بود در آنجا ببینیم یا فیلم‌هایی که می‌توانستیم از کتابخانه امانت بگیریم و ...

اولین شگفتی‌ها از همین‌جا شروع شد که آنها در برگزاری دوره و برنامه‌ریزی و ارائهٔ آن نهایت نظم و ظرافت را به‌کار گرفته بودند. در آن نامه تمام اطلاعات لازم، به انضمام نقشه‌ای از مسیر حرکت ما برای رسیدن به مؤسسه ارسال شده بود و دقیقاً نوشته شده بود که مثلاً چگونه وارد فرودگاه

ناریتا در توکیو شویم، چگونه از فرودگاه به مؤسسه برویم، درکجا و چه‌مقدار پول تبدیل کنیم، اگر بخواهیم با قطار برویم به چه مقدار ین نیاز داریم، و اگر بخواهیم با تاکسی برویم چقدر. حتی در نامه به ما پیشنهاد شده بود که مثلاً مسیر «الف» را چون ارزان‌تر و مناسب‌تر است با قطار برویم و مسیر «ب» را چون مترو و یا قطار ندارد، با تاکسی برویم و این میزان پول (حداقل و حداکثر را مشخص کرده بودند) را به‌عنوان کرایه بپردازیم و در نهایت گفته بودند که تمام این مبالغ از سوی مؤسسه پرداخت خواهد شد، یا اینکه مثلاً در قطار چه برنامه‌ها و تسهیلاتی برایمان فراهم است و یا زمان دقیق پیاده شدن در ایستگاهی که نهایتاً ما را به Tokyo Kensho Center می‌رساند و... همه‌چیز پیش‌بینی شده بود و دقیقاً مطابق برنامه پیش می‌رفت. در نقشه‌ای که برای ما ارسال شده بود مسیرهای مختلف قطارها را با رنگ‌های مختلف نشان داده بودند و مشخص بود که مثلاً با قطارهای زرد رنگ به مرکز موردنظر خواهیم رسید، و بدین خاطر تنها مسیر زرد را انتخاب می‌کردیم و از ارتکاب اشتباه و یا ازدیاد سؤال پرهیز می‌شد. حتی به ما گفته بودند که برای سوار شدن به تاکسی درکدام طرف خیابان بایستیم و ... واقعاً هم من و همدوره‌ای‌هایم، که از ۲۴ کشور مختلف جهان آمده بودند، بدون هیچ‌گونه سؤال و یا مشکلی به مرکز رسیدیم. پاکیزگی و سادگی در تاکسی یا قطار چشم هر تازه‌واردی را خیره می‌کرد و در جای جای مسیر قابل رؤیت بود. واقعاً در هر جایی به خوبی مشاهده می‌شد که از امکانات، استفادهٔ بهینه و حتی بهترین استفاده شده است. این را هم بگویم که همراه همان نامه، جزوه‌ای برای ما ارسال شده بود که در آن مقالاتی از تمام شرکت‌کنندگان در آن دوره به همراه عکس و مشخصات فردی همچون ملیت، سن و... آنها درج شده بود و این به ما کمک شایانی می‌کرد تا قبل از شروع دوره همکارانمان را بشناسیم و بدانیم که چه‌کسانی هستند، چه ملیتهایی دارند، با چه ویژگی‌ها و دیدگاه‌هایی به این دوره پا می‌گذارند، و یا حتی برای شرکت در دوره چه انگیزه‌هایی دارند، و ازآنجا که در این دوره برای فعالیت‌های فوق برنامه کارهای گروهی

پیش‌بینی شده بود و لازم بود هر کسی در گروه‌های مختلف عضو باشد و یارگیری کند، این شناخت پیشین برای این انتخاب نیز کمک بسزایی می‌کرد.

با رسیدن به مؤسسهٔ Tokyo Kensho Center و مراجعه به قسمت پذیرش، کارت صادره برای من آماده بود. فردی مرا به سالن انتظار در طبقهٔ همکف راهنمایی کرد و با استفاده از یک فیلم ویدیویی که حدود ۳ یا ۴ دقیقه بود، اطلاعات مفصل و مورد نیاز را در اختیارم قرار داد. در آن فیلم چگونگی ورود به اتاق، نحوهٔ استفاده از کلید (باتوجه به تفاوت‌هایی که با کلیدهای معمولی داشت)، روشن کردن برق‌ها با قفل مرکزی، استفاده از دستشویی، حمام و سایر امکانات، استفاده از اماکن و امکاناتی که در پانسیون تدارک دیده شده بود و محل آنها نشان داده شده بود.

تمام این اطلاعات تنها در عرض ۳ تا ۴ دقیقه و از طریق فیلم ویدیویی به من داده شد، در حالی که برای دانستن آنها ممکن بود لازم باشد چندین و چندبار سؤال کرد و زمان زیادی را تلف کرد و حتی ممکن بود پس از ترک آنجا، تازه دریابیم چه امکاناتی در آنجا مهیا بوده که به علت عدم اطلاع از آنها استفاده نکرده‌ایم.

دوره دقیقاً همان‌گونه که پیش‌بینی شده و در برنامه ذکر شده بود شروع شد. کلاس‌ها، استادان، ساعات تشکیل کلاس‌ها و حتی فعالیت‌های فوق برنامه دقیقاً همان بود که قبلاً اعلام شده بود. بنابراین همه‌چیز قابل پیش‌بینی بود.

یکی از نکات جالب برای من این بود که در میان شرکت‌کنندگان در این دوره، ۳ نفر مسلمان بودند و با عنایت به عذر شرعی مسلمانان برای خوردن و آشامیدن، علی‌الاصول تنها می‌بایست از غذاهایی که محذوری ندارد استفاده می‌کردیم. شب اول پس از ورود به‌محوطهٔ غذاخوری که به‌صورت سلف‌سرویس بود، دیدیم که کنار پیشخان، روی کاغذی که در قاب بسیار زیبا و مناسبی آراسته شده بود، فتوای آقای ساتو (مفتی مسلمانان) با مهر و امضای او

به‌چشم می‌خورد که در آن تصریح شده است: «در اینجا غذایی که با نام ذبح اسلامی ارائه می‌شود، ذبح شرعی شده است و هیچ‌گونه محذوری برای مسلمین ندارد.»

واقعاً ژاپنی‌ها به چه دلیل خود را ملزم به برنامه‌ریزی و در نتیجه پیش‌بینی‌های این چنینی می‌دیدند و این‌گونه رفتارشان بر چه اصلی استوار بود؟ در خلال این دورهٔ آموزشی و در کنار بازدیدهایی که از کارخانه‌های بزرگ و کوچک تدارک دیده شده بود، کلاسی داشتیم با عنوان Ergonomic. ابتدا موضوع درس برای من ناشناخته بود، ولی با شرکت در کلاس و استماع بحث و درس‌های استادان به اهمیت ویژهٔ این موضوع واقف شدم. Ergonomic بدین معناست که هرچیزی باید در جای خودش قرار گیرد تا انسان بی‌دلیل و به‌خاطر در نظر نگرفتن این موضوع به خطا درنغلتد و به عبارت صریح گیج نشود.* برای مثال ببینید وقتی شما وارد اتاقی می‌شوید و کلیدهای مختلفی را می‌بینید که برای روشن کردن چراغ‌ها در کنار هم ردیف شده‌اند، اگر نظمی منطقی که بدون نیاز به تذکر و یا آموزش می‌تواند به ذهن انسان متبادر شود در کار نباشد، شما مجبور می‌شوید تمام کلیدها را امتحان کنید تا نهایتاً به کلید روشن کردن چراغ مدّ نظرتان دست یابید و این به‌جز اتلاف وقت، موجب استهلاک سرمایهٔ مادی و آفت روانی فرد می‌شود. یا ببینید هنگامی که می‌خواهید شعلهٔ اجاقی را روشن کنید، اگر نظم منطقی بین کلیدها و شعله‌های آن نباشد، لازم است شما چندین‌بار از کبریت و یا فندک استفاده‌کنید تا بالاخره بفهمید کدام کلید مربوط به کدام شعله است. Ergonomic به ما می‌گوید که چگونه در ارتباط میان کلیدها و شعله‌ها نظم منطقی برقرار سازیم تا به محض مشاهدهٔ ساختار ظاهری اجاق و یا کلیدهای برق، به ذهن هر استفاده‌کننده‌ای متبادر شود که کدام کلید به کدام شعله مربوط می‌شود.

---

* جالب است که خوانندگان محترم مطابق تعریفی که در این نوشتار از Ergonomic شد، عدالت در حکمت اسلامی را مطالعه کنند.

تو خود حدیث مفصل بخوان از این مجمل که عدم رعایت Ergonomic در سیستم هواپیماها، خدمات آتش‌نشانی، خطوط مترو و غیره چه پیامدهای خطرآفرین و عواقب ناگواری خواهد داشت و چه بسا اولین تجربه برای بازشناسی کلیدها آخرین تجربه نیز باشد، و ما در طول دوره، در فیلم‌هایی که به نمایش گذاشته شد تمام این خطرات را دیدیم.

ژاپنی‌ها سعی دارند سیستم‌های خویش را چنان طراحی کنند که نیازهای مخاطبانشان رفع گردد. آنها می‌دانند که اگر فردی به کشور بیگانه‌ای مراجعه کند و قرار باشد خود را به مرکزی برساند به چه اطلاعاتی نیاز دارد، یا اگر بخواهد از اماکن و امکانات مرکزی استفاده کند چه آگاهی‌هایی باید داشته باشد، و یا محذوری که فرد مسلمان در استفاده از غذاهای بیگانه دارد چیست و چگونه باید آن را برطرف کرد، و ده‌ها اطلاعات دیگر که همه مبتنی بر اصول و قواعد مدون به مخاطب ارائه می‌گردد.

در کلاس دیگری با تجربه‌ای دیگر آشنا شدیم. یکی از استادان فیلمی را که خود تهیه کرده بود در کلاس به نمایش گذاشت. در این فیلم نشان داده شده بود که جادهٔ توکیو به هیروشیما و ناکازاکی آن‌چنان بود که ناگهان یکی از جاده‌ها که مثلاً به ناکازاکی می‌رفت، بدون هیچ‌گونه اطلاع قبلی از جادهٔ اصلی جدا می‌شد و بدین خاطر رانندگان مجبور بودند با سرعت و دفعتاً بپیچند و یا از جادهٔ خروجی بگذرند و بدین‌خاطر چندین ساعت در جاده اصلی برانند و بعد دور بزنند و بدین دلیل فرصت معتنابهی از آنها تلف می‌شد. این استاد می‌گفت: «اتفاقاً همین مشکل برای من در مسیر سفری پیش آمد. تصمیم گرفتم با دوربین ویدیویی کوچک خود فیلمی از این صحنه‌ها و خطرات ناشی از آن تهیه کنم. فیلم تهیه شد و در آن ترمزهای عجیب، دورزدن‌های خطرناک، و عقب‌گردهای حادثه‌آفرین را به نمایش گذاردم و در واقع خطرات ناشی از عدم ارائهٔ اطلاعاتِ به موقع به رانندگان را مطرح کردم. پس از تهیهٔ این فیلم و مذاکراتی با پیمانکار جاده، به نتیجهٔ دلخواه نرسیدم و چون پیمانکار زمان لازم برای رفع این معضل را ۲ تا ۳ سال می‌دانست، با کمک یکی از دوستانم، فیلم

در یکی از شبکه‌های تلویزیون ژاپن پخش شد و فوراً، ظرف چند روز این مشکل اصلاح گردید و چنان شد که جادهٔ شهر مذکور که از جادهٔ اصلی خارج می‌شد، از همان آغاز بزرگراه جدا گردید.» این مسئله دقیقاً مرا به یاد همین مشکل در اتوبان شیخ فضل‌الله تهران انداخت. بگذارید خاطره‌ای نیز از یکی از دوستان در ایران بگویم. او می‌گفت: «به دلیل بروز پاره‌ای مشکلات برای یکی از همکاران، تا پاسی از شب در یکی از خیابان‌های اصلی تهران مشغول صحبت بودیم. یکی از سازمان‌ها برای اصلاح و تعمیر انشعابی، وسط خیابان را کنده بود و پس از اصلاح، دو قطعه ورق بزرگ فولادی بر آن گذاشته بود. متأسفانه این دو قطعه به دلیل تردد ماشین‌ها قدری کنار رفته و در حاشیهٔ آنها گودالی پدید آمده بود. طی آن شب سه حادثه، که یکی منجر به مرگ شد، رخ داد و چنان پیش آمد که همکارم مشکل خود را فراموش کرد و تا صبح به دنبال اورژانس و پلیس و... بود.»

در طی این دوره از کوچک‌ترین فرصتی برای آموزش استفاده می‌شد. دقیقاً از ۸ صبح تا ۸ شب کلاس درس بود، آن هم توسط استادانی که بعضی در سنین بالا بودند و با استفاده از وسایل کمک آموزشی بسیاری که فراهم بود، توانایی خود را برای حضور مداوم همچنان حفظ می‌کردند و تا پاسی از شب فعالیت می‌کردند. پس از اتمام کلاس‌ها و استراحتی کوتاه، کارهای دسته‌جمعی با اعضای گروه شروع می‌شد. از این دوره که مدت کمی طول کشید، واقعاً بیش از سه ترم دانشگاهی بهره بردم و این، به جز فعالیت‌هایی مانند تماشای فیلم و یا قرائت کتاب و ... بود که برای هر یک از ما مستقلاً فراهم بود. نکتهٔ جالب دربارهٔ فیلم‌ها این بود که تنوع بسیار چشمگیری در عناوین آنها دیده می‌شد؛ از اطلاعات راجع به کشور ژاپن، فرهنگ مردم، تنوع مذاهب، صنعت جهانگردی و... گرفته تا آشنایی با شرکت‌های بزرگ و کوچک ژاپنی، مشاهدهٔ خطوط تولید کارخانجات و... به جرأت می‌توان گفت که هر فردی می‌توانست با مشاهدهٔ فیلم‌های موجود در کتابخانهٔ مؤسسه چنان از ژاپن و ابعاد فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی آن گزارش تهیه کند که کسی باور نداشته باشد که وی

تمامی ژاپن را ندیده است.

یکی از برنامه‌های جالبی که در راستای استفاده از تمام فرصت‌های دوره و نیز با تأکید بر نقش Ergonomic تدارک دیده شده بود، آتش‌سوزی فرضی در ساختمان مؤسسه بود. از قبل به ما اطلاع داده بودند که در فلان شب آتش‌سوزی اتفاق خواهد افتاد و در آن پیش‌بینی شده بود که وقتی آژیر قرمز کشیده می‌شود، چه اقداماتی باید صورت پذیرد؛ مثلاً در عرض چند ثانیه اتاق‌ها تخلیه شود، کدام کلیدها خاموش شود، کدام مسیرها برای رسیدن به حیاط طی شود، و... تا هنگامی که وضعیت عادی اعلام شود.

شاید این مقولات و این تعاریف در نزد برخی پیش پاافتاده تلقی شود و حتی به این معتقد شوند که ژاپنی‌ها آن‌چنان تحولی در زمینه‌های فرهنگی خود، که پشتوانهٔ مدیریت آنهاست، ایجاد نکرده‌اند. اما تذکر این نکته بر این قلم لازم است که همین نکات کوچک به همراه خضوع و فروتنی خاص ژاپنی‌ها، اصرار آنها بر راستگویی و صداقت، وقت‌شناسی و نظم شخصی بی‌نظیرشان، وجدان کار و انضباط اجتماعی‌شان و ده‌ها خصیصهٔ دیگر، ژاپن را به غول اقتصادی و صنعتی قرن بیستم تبدیل کرده است. ژاپنی‌ها از آن چنان فروتنی، صداقت، انضباط و مسئولیت‌پذیری بهره می‌برند که مستحق باروری و سرافرازی بیش از اینند.

خواندید و بی‌شک همداستان شدیدکه چگونه در ژاپن اعجاز صورت‌گرفته است؛ تحولی چنان ژرف که اینک به این کشور آن چنان قدرتی بخشیده است که بتواند تمامی بازارهای جهانی را در سیطرهٔ خود داشته باشد و پیش‌بینی «ویل دورانت»* را تحقق بخشد تا بار دیگر چشمان جهانیان از غرب به شرق

* «دومین گروه تمدن‌ها در مدیترانه ظهور یافت، همچنان‌که قبلاً نخستین گروه در امتداد رودهای مصر و بین‌النهرین و هند به بار آمد و مقدر بوده است گروه سوم تمدن‌ها در سواحل اقیانوس اطلس درخشیدن گیرد و محتملاً گروه چهارم بر کناره‌های اقیانوس آرام پدیدار شود.»

ویل دورانت، تاریخ تمدن، جلد دوم، فصل اول

دوخته شود. اما اینک خود را ملزم به پاسخ به سؤالی که در ذهن خوانندگان ایجاد شده می‌بینم و لازم می‌دانم که راجع به این مسئلهٔ مهم بحث کنم که آیا اقتباس و الگوبرداری از نحوه و ساختار مدیریت صنعتی ژاپن و به‌کارگیری آن در کشورهای دیگر کارگشاست و راه رسیدن به توسعه و یافتن عنوان کشور توسعه یافته را تسهیل خواهد ساخت؟ بی‌شک، خیر. الگوی مدیریت ژاپنی مطلق نیست. باید شیوهٔ کارآمد آنان با عناصر محیط جدید همخوانی و تطابق یابد تا کارآیی خویش را همچنان در فضای جدید حفظ کند.

اما از این نکته که در آغاز این مقدمه آمد غفلت نکنیم که مدیریت ژاپنی هرچه باشد عمیقاً بر فرهنگ آن کشور متکی است و در واقع توسعهٔ اقتصادی و صنعتی ثمراتی است که بر شاخسار فرهنگ آن کشور نشسته است. بنابراین بر ماست که ریشه را بیابیم و از سرچشمه‌ای که تمامی ابعاد جامعهٔ ژاپنی را مشروب می‌سازد، سیراب شویم.

بیایید با مثالی چند، تأثیر باورها، سنت‌ها، بنیان‌های فرهنگی و نحوهٔ اجتماعی شدن افراد را بر یک سیستم اقتصادی بررسی کنیم:

«کنترل کیفیت» امروزه به عنوان یکی از مهم‌ترین و اصلی‌ترین مفاهیم اقتصادی در واحدهای تولیدی صنعتی مطرح است و مدیران تمامی واحدهای صنعتی که علاقه‌مند به رسیدن کالای خویش به سطح معیار هستند، همواره نگران کنترل کیفیت در تمام مراحل تولید محصول هستند و در بیشتر این واحدها، به خصوص در کشور ما، بخشی با این عنوان دایر کرده‌اند و به عبارت دیگر با آن برخوردی پلیسی می‌کنند.

گذشته از آنکه برخی (و شاید بسیاری!) از کارفرمایان، دست‌اندرکاران تولید و حتی کارکنان، بخش کنترل کیفیت را به مسامحه و تساهل در این امر دعوت می‌کنند و در بسیاری موارد با کارگر سخت‌گیر و مراقب، برخورد می‌نمایند، نفس ایجاد مراکز کنترل کیفیت در واحدهای تولیدی کارکردهای نامناسبی را درپی دارد، مثلاً حتی اگر کارکنان بخش کنترل کیفیت به نحو مطلوبی عمل نمایند و کالای معیوب را از دیگر کالاها جدا کنند، باز تمام زحمات و مواد اولیهٔ

مصرفی که جهت تولید آن کالا به‌کار رفته است در واقع به هدر رفته، و دیگر آنکه با این روش، سایر کارکنان خط تولید خود را عهده‌دار کنترل کیفیت نمی‌دانند و چه بسا بازرسان بخش کنترل کیفیت را به عنوان کسانی ببینند که منافع آنان را به مخاطره می‌اندازند و یا اینکه نقصان در تولیدات را به گردن دیگری بیندازند و یا...

اما این مشکل در ژاپن چگونه حل شده است؟ آنان باتوجه به پیشینهٔ فرهنگی خود با ایجاد روحیهٔ خودکنترلی (self control)، به کنترل کیفیت فراگیر (TQC) دست یافته‌اند. استاد ساساکی که چندی پیش از شروع دورهٔ PCCM به تهران سفر کرده و از چند واحد تولید بازدید کرده بود، به شدت از نحوهٔ برخورد با کنترل کیفیت در ایران تعجب نموده بود و در کلاس این سؤال را مطرح می‌کرد که چگونه ممکن است عده‌ای تولیدکننده باشند و عده‌ای دیگر بازرس کنترل کیفیت؟ سؤال من این است که وقتی بازرس نباشد چه خواهند کرد؟ و پس از دریافت لوح استاندارد چگونه تولیدات خود را همچنان در سطح استاندارد نگه خواهند داشت؟

حال بیایید از این سوی، فرهنگ خود را بکاویم. با دیدگاهی فراگیر می‌توان مهم‌ترین شاخص‌های لزوم خودکنترلی را در فرهنگ خود یافت. نخست آنکه اصلاً نظام توحیدی، ارائه‌کنندهٔ تصویر خداوند به عنوان خالق کیفیت است. مگر نه این است که ما معتقد به نظام احسن در عالمیم و معتقدیم که انسان در نیکوترین شاکله (احسن تقویم) آفریده شده است؟ به راستی آیا آدمی که خود مصداق اکمل و اتمّ موجودی است که در ایجاد آن کیفیت احسن به تمام معنی تجلی یافته است، می‌تواند در زندگی شغلی خویش چشم از کیفیت بپوشد؟ یا به عکس می‌بایست در تمامی مراحل زندگی و در تمامی ابعاد آن، همهٔ هوش و حواس خویش را در ایجاد کیفیت برتر به‌کار گیرد؟ باور کنیم که «کارِ با کیفیت، کاری خدایی است» و ثانیاً مگر نه اینکه روزه، این فریضهٔ الهی، مصداق اتم خودکنترلی است؟ مگر نه این است که در جای جای تفکرات اسلامی، نظارت خداوند بر اعمال ما گوشزد شده و ما را دعوت کرده

است که «حاسبوا قبل ان تحاسبوا»*.

در ژاپن هر یک از کارگران و کارکنان خط تولید، کنترل‌کنندهٔ کیفیت تولیدات خویش است و با اینکه زمان نزد آنان قیمتی بس فراتر از طلا دارد، کارگری که با نقصانی مواجه می‌شود می‌تواند در هر مرحله‌ای از خط تولید آن را بازایستاند و نقص را کشف و اصلاح کند و حتی پاداش بگیرد. چرا که در سرزمین آفتاب تابان، اعتقاد بر این است که «کسانی که به پیداکردن و رفع نواقص کار خود علاقه‌مندند، بیشتر از کسانی که راه تشخیص و درمان این نواقص را می‌دانند، در بهبود کیفیت و اشاعهٔ آن در جامعه می‌کوشند.»

حال که از زمان و ارزش آن نزد چشم بادامی‌های ژاپنی صحبت شد، اجازه دهید خاطره‌ای را در اینجا نقل کنم:

پروفسور ساساکی که قبلاً نیز از او سخن به میان آمد، پیش از شروع دورهٔ PCCM جهت ایراد سخنرانی با عنوان کنترل کیفیت فراگیر (Total Quality Control) به تهران آمده بود. وی که هنگام بازگشت حدود دو ساعت در سالن ترانزیت فرودگاه معطل شده بود، در کلاس آموزشی خود هنگامی که دربارهٔ «زمان» صحبت می‌کرد، پرسید: «دوست ایرانی کجاست؟» وقتی من جواب دادم گفت: «واقعاً در کشور شما وقت‌کُشی می‌شود. من در حدود دو ساعت در فرودگاه معطل شدم و هیچ‌کس هم به ما اطلاع نداد که چه خبر است!» او چنان می‌گفت دو ساعت، که گویی دو سال بر او گذشته است. ساساکی واقعاً تأسف می‌خورد و می‌گفت: «یک دقیقه، وقت خیلی زیادی است، چه رسد به پنج دقیقه.» پس از آن از کارخانه‌ای بازدید کردیم و عملاً به ما نشان داد که در پنج دقیقه به چه میزان می‌توان تولید کرد. اصلاً روش «تولیدِ بهنگام» مورد توجه خاص ژاپنی‌هاست؛ یعنی «تولید دقیق اقلام مورد نیاز، به تعداد مورد نیاز و در زمان مورد نیاز.»

* پیامبر اکرم (ص)

و امّا **اسراف و تبذیر**؛ بیایید به مفهوم اسراف توجه بیشتری کنیم. بسیار کوته‌نظری خواهد بود اگر دایرهٔ شمول اسراف را تنها در خوردن و آشامیدن بدانیم. اسراف یعنی زیاده‌روی و به عبارت دقیق‌تر «تضییع نعمت». آیا به راستی تأخیر در سفرها، تأخیر ورود معلم به کلاس، وقت‌کُشی ارباب رجوع در پشت درهای بستهٔ جلسات، نامه‌نگاری‌های غیرضروری، حتی خواب بیش از حد و... مصداق تمام نمای تضییع نعمت یعنی اسراف نیست؟ مگر نفرمود که «الفرصة تمر مرالسحاب» و این مگر نه ریشه در تفکرات ناب اسلامی و ملی ما دارد؟ ما که نان را نعمت خدا می‌دانیم آیا می‌توانیم عمرا به تباهی بگذرانیم؟ در احوال بزرگان ما چه بسیار گفته‌اند که اطرافیانشان زمان خویش را با حرکات و سکنات ایشان تنظیم می‌کرده‌اند. ما که دارای چنین پیشینهٔ فرهنگی هستیم چرا اینک از ثمرات شیرین آن خوشه نمی‌چینیم؟ مگر ژاپنی‌ها از چه سرچشمه‌ای سیراب شده‌اند که اینک به سقایت سرزمین‌های دیگر پرداخته‌اند؟ ای کاش بتوانیم به همین زودی‌ها خود را بازیابیم و به کمک بنیان‌های فرهنگی و اعتقادی، اشتباهات گذشته را جبران کنیم.

نظم، چنانکه در گزارش مختصرم از ماوقع دورهٔ آموزشی آمد، سراسر حرکات و فعالیت‌های گروه از بدو ورود تا اختتامِ دوره، چنان منظم و برنامه‌ریزی شده بود که تمامی شرکت‌کنندگان را متحیر می‌ساخت. این نظم و نَسَق بر تمامی جوامع صنعتی و غیرصنعتیِ آنان همچون مدرسه، اداره و حتی خانواده حاکم است و خود آنان معتقدند که توسعه‌شان بیش از هرچیز مرهون نظم است. این در حالی است که عالی‌ترین مضامین نظم در نحوهٔ خلقت و نظام عالم در دیدگاه توحیدی نهفته است. اصلاً یکی از اهم براهین اثبات وجود خدا در اسلام، که پیشینهٔ فرهنگی ماست، برهان نظم است و امام علی بن ابیطالب (ع) در آخرین لحظات زندگی خویش که خود به خوبی می‌داند باید مهم‌ترین کلمات را بر زبان جاری سازد، وصیت می‌کند که «اوصیکم عبادالله بتقوی الله و نظم امرکم».

و اما دربارهٔ **کار**: بیایید با هم ببینیم که چه سخنان نغزی در مورد کار در

بنیان‌های فرهنگی ما موجود است. بهترین تفریح کار است. کسی که در راه کار کردن برای خانواده‌اش بمیرد شهید است. خداوند جوان بیکار را دوست ندارد. نان حلال از عرق جبین و کد یمین حاصل می‌شود. نان ربا و دلالی، لقمهٔ حرام است و...

اینها و بسیاری بیش از اینها کار را در پیشینهٔ فرهنگی ما به صورت عملی مقدس درآورده و به آن تقدسی خاص بخشیده است. اما امروزه متأسفانه چه بسیار نیروهای جوانی که یا درصدد به‌دست آوردن ساده‌ترین و راحت‌ترین راه برای کسب درآمدند و یا در شغل‌های کاذب به پول‌های بادآورده‌ای دست یافته‌اند. اجازه دهید گزارش زیر را با هم مرور کنیم:

«طبق آمار رسمی مجامع علمی، ساعات کار مفید در ژاپن ۴۹ تا ۶۰ ساعت در هفته اعلام شده است. این رقم در آمریکا ۳۶ تا ۴۰ ساعت در هفته است. ضمناً مقایسهٔ تولید سرانهٔ یک کارگر ژاپنی با یک کارگر آمریکایی نشان می‌دهد که در صنایع اتومبیل‌سازی آمریکا، هر کارگر در سال به‌طور متوسط ۲۵ اتومبیل تولید می‌کنند، اما هر کارگر ژاپنی دو برابر آن یعنی ۵۰ اتومبیل در سال می‌سازد و به همین دلیل است که اکنون صنایع آمریکایی قدرت رقابت و برتری خود را در دنیا از دست می‌دهند. در همین راستا طبق آمار، واردات کشور آمریکا از کشورهایی مانند ژاپن و کرهٔ جنوبی در سال‌های اخیر به شدت افزایش یافته است.

دربارهٔ دلایل موفقیت ژاپن، تحقیقات فراوانی صورت گرفته است. نتایج به‌دست آمده از تحقیقات فوق نشان‌دهندهٔ این واقعیت است که افزایش بهره‌وری در ژاپن از تلقی ژاپنی‌ها نسبت به کار نشأت می‌گیرد. زیرا ژاپنی‌ها براین اعتقادند که زندگی می‌کنند تا کار کنند، آن هم با توقع بسیار کم. آمریکایی‌ها دربارهٔ زندگی ژاپنی‌ها می‌گویند: «آنان معتادان به کارند که در لانه‌های خرگوش زندگی می‌کنند، چرا که وسعت آپارتمان‌هایشان معمولاً بین ۳۰ تا ۵۰ متر مربع است.» برای ژاپنی‌ها کار وظیفه است نه هدف. یعنی تنها به‌منظور تولید فعالیت نمی‌کنند، بلکه کار عملی مقدس محسوب می‌شود. هر

فردی به‌کار مشغول می‌شود چون جامعه موقعیت او را برایش معین کرده و از او انتظار دارد. در ژاپن نحوهٔ انجام دادن کار و انطباق حاکم بر محیط کار، حتی در مقایسه با ممالک غربی، متفاوت است.

راقم این سطور برآن نیست که با آوردن نمونه‌های گوناگون در خصوص نحوهٔ تأثیر سنت‌های فرهنگی جامعه بر فعالیت‌های اقتصادی، موجبات ملالت و خستگی را در خواننده فراهم آورد، اما بار دیگر متذکر می‌شود که توسعه در ژاپن ثمرهٔ شیرینی است که بر شاخسار فرهنگ این کشور روییده است و ما نیز برای دست‌یابی به توسعه‌ای پایدار باید بر نگرش و پالودن دوبارهٔ فرهنگ غنی اسلامی و ملی خود همت گماریم.

دیگر از وحدت بی‌نظیر مردم ژاپن در تمامی بخش‌ها و یا از اهتمام آنان بر نقش خلاق انسان در روند تولید و اصلاح نگرش به انسان از Doer (کننده) به Thinker (متفکر) و یا اینکه چگونه در تصمیم‌گیری‌های خود از مشورت حتی با کارکنان سطوح پایین واحد خویش بهره‌مند می‌گردند و یا بسیاری موارد دیگر و آوردن نظایر آن در فرهنگ ملی و دینی خود و اثبات اینکه عناصر فرهنگ آنان به اعلی درجهٔ تصور و به عالی‌ترین مضامین در سابقهٔ فرهنگی ما موجود است سخن نمی‌گویم، اما براین نکته اصرار می‌ورزم که توسعه هیچ‌گاه به مفهوم واقعی آن که دور از توالی فاسدش باشد، در کشور ما تحقق نخواهد یافت مگر اینکه در عرصهٔ مناسبات اجتماعی و فرهنگ جامعهٔ خود طرحی نو دراندازیم و در واقع به سنت‌های خود بازگردیم و با جرح و تعدیل آن، اصولی که ساختار لازم برای رسیدن به اهداف مشخص توسعه را فراهم می‌آورد برگزینیم و بدانیم که از مهم‌ترین عوامل مؤثر در ایجاد فضای مناسب جهت توسعه و بهره‌وری فزاینده، ارزش‌های ملی، فرهنگی و اجتماعی است.

آنچه از سراسر فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی مردم ژاپن برمی‌آید اتکا و اتکال بر فرهنگ خودی و عزم ملی است. آنان هماره زمزمه می‌کنند:

برای ساختن ژاپن جدید،
قدرت و توانایی‌های فکری را در کنار هم قرار می‌دهیم،
حداکثر تلاش خود را برای پیشرفت تولید به خرج می‌دهیم،
کالای خود را پیوسته برای مردم جهان ارسال می‌کنیم،
به‌طور مداوم و بی‌پایان.
رشد کن ای صنعت، رشد، رشد، رشد،
هماهنگی و صمیمیت.*

* شعار شرکت صنایع الکتریک ماتسوشیتا

مقدمه

از زمان انتشار اولین چاپ این کتاب، یعنی سال ۱۹۸۱، اوضاع اقتصادی ژاپن تغییرات بسیاری کرده است. این تحولات، شرکت‌های ژاپنی را، چه در داخل و چه در خارج از کشور، تحت فشار قرار داده است.

یکی از مظاهر این فشارها، افزایش بهای ین است که سرمایه‌گذاری‌های صادراتی ژاپن را در خارج از کشور، پرسودتر جلوه داده است. با الهام از این انگیزهٔ اقتصادی، شرکت‌های مذکور بدون در نظر گرفتن زمان لازم برای رسیدن به چنین جایگاهی، به توسعهٔ بی‌رویهٔ جهانی کردن اقتصاد خود مبادرت ورزیدند. از این‌رو، خواه این سیاست مطلوب جهان باشد یا نباشد، شرکت‌های ژاپنی از هم اکنون مدیریت خویش را، که هنوز تا رسیدن به مدیریتی بی‌نقص راه درازی در پیش دارد، در کشورهایی که در آنها سرمایه‌گذاری کرده‌اند، اعمال می‌کنند.

با وجود این، شایان ذکر است که نحوهٔ مدیریت ژاپنی‌ها از این جهت که سیری قابل قبول و ارزشمند را به جهان عرضه می‌کند، درخور تقدیر است. به عبارت دیگر بسیاری از شیوه‌های آن، امروزه در دنیا به کار گرفته می‌شود. به عنوان مثال، مؤلف این کتاب، خود شاهد ثمربخش بودن اجرای این روشها برای ارتقای کیفیّت تولید در یکی از طرح‌های دولتی کشور تونس بوده است.

خوشحالم که بگویم چاپ نخست این کتاب، به عنوان مجموعه اطلاعاتی در زمینهٔ اقتصاد و مدیریت، در مقایسه با دیگر الگوهای مدیریّت، پذیرفته شده است.

گذشته از موارد ذکر شده، لزوم تجدید نظر در بخش‌هایی از این کتاب احساس می‌شد. اگرچه تغییراتی جزئی توأم با نوآوری در قسمت‌هایی از کتاب صورت گرفته، هنوز محتوای اولیه و اصلی آن معتبر و ارزشمند است.

در این چاپ (چاپ دوم)، مجدداً از آقای رابرت ماکسول برای همکاری در جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، قدردانی و تشکر می‌کنم. من از دانشگاه سوفیا کناره‌گیری کرده‌ام و هم‌اکنون در مؤسسهٔ جدیدالتأسیس وابسته به دانشکدهٔ مدیریت سیستمهای دانشگاه سوکوبا در توکیو فعالیت می‌کنم.

ژوئیه ۱۹۸۹

دیباچه

در سالی که گذشت یکی از دوستان من فرصتی یافت تا از شرکت آمریکایی N که تولید کنندهٔ قطعات کامپیوتری است بازدید به عمل آورد. به عقیدهٔ وی اساس مدیریت در این شرکت بر مبنای «احترام به انسان» استوار است و کلیهٔ کارکنان، حتی رئیس شرکت، وظایف خویش را بر اساس همکاری صمیمانه با یکدیگر انجام می‌دهند. از این رو بازدهی شرکت آنها به نحو چشمگیری بالاست و کیفیت تولیدات نیز در نوع خود بی‌نظیر است. و این واقعیتی است که استفاده کنندگان اصلی کامپیوترهای Apple جملگی بدان اذعان دارند.

رئیس شرکت N معتقد است که شرکت وی در آمریکا استثنایی است، اما منظور او این نیست که آنها روش‌های مدیریت ژاپنی را به کار می‌برند. به عقیدهٔ وی بهترین روش مدیریت آن است که بتواند خارج از محدودهٔ ملّی، در کارکنان انگیزه ایجاد کند و آنها در شرکت خود این روش را به کار گرفته‌اند.

ایزابورو نیشی‌بوری

مارس ۱۹۸۹

پیشگفتار ویراستار

این حقیقت بر همگان آشکار است که برای انجام دادن هر کاری برانگیختن ارادهٔ افراد و دادن انگیزه به آنان اهمیت شایانی دارد و هرگاه میل درونی مثبتی در افراد وجود نداشته باشد، دانش و درایت آنان به جای انجام دادن کار مفید، صرف یافتن بهانه‌هایی برای فرار از انجام وظیفه خواهد شد.

راستی چگونه می‌توان این میل درونی مثبت را در افراد ایجاد کرد؟ با آنکه تشویق افراد برای انجام دادن کار حائز اهمیت است، ایجاد انگیزه بیش از تشویق ضرورت دارد.

ممکن است این سؤال پیش آید که آیا برای انگیزه نیز همانند آنچه در مورد تجزیه و تحلیل‌های آماری به کار می‌رود، معیارهای مشخصی وجود دارد؟ مسلماً در این مورد پاسخ، منفی خواهد بود، زیرا روحیهٔ افراد با یکدیگر متفاوت است و هرگز برای ایجاد انگیزه در افراد، همانند آنچه در تجزیه و تحلیل‌های آماری مرسوم است، معیارهای معینی نمی‌توان یافت.

با این حال با نادیده گرفتن تفاوت‌ها و مورد توجه قرار دادن خصوصیات مشترک انسانها می‌توان به نتایج مثبتی دست یافت.

گروه پژوهشی انگیزه در شعبهٔ کانسای انجمن معیارهای ژاپن به توصیهٔ دکتر ایزابورو نیشی‌بوری و دیگر اساتید فن، طی سال‌های متمادی این مسائل

را مورد بحث قرار داده است. این کتاب شامل سلسله مقالاتی دربارهٔ نتایج بررسی‌ها و مباحثات مربوطه است که در سال ۱۹۸۸ در مجلهٔ کنترل کیفیت و معیار به چاپ رسیده است.

یوشیو کوندو

مارس ۱۹۸۹

شرحی کوتاه بر کتاب *انگیزهٔ انسانی*

کتابی که پیش رو دارید، توسط انجمن معیارهای ژاپن به چاپ رسیده است. این کتاب خلاصه‌ای از نتایج بررسی‌ها و مطالعات گروه پژوهشی انگیزه در شعبهٔ کانسای انجمن یاد شده است که سرپرست آن پروفسور یوشیوکوندو استاد دانشگاه کیوتو است. تحقیقات این گروه صرفاً منحصر به دیدگاه‌ها و عقاید ژاپنی نیست، بلکه آنان از طریق بررسی دقیق طبیعت بشری، تأثیر انگیزه در انسان را مطالعه می‌کنند.

این کتاب شامل دو بخش و یک ضمیمه است. بخش اول تحت عنوان «انگیزه چیست؟» دوازده فصل دارد که در مورد اصول اساسی انگیزه مانند سلسله مراتب نیازهای انسانی، کار و مقایسهٔ آن با ورزش، انسانیت، خلاقیت و معیار، رفع موانع، کار گروهی، رهبری و مشارکت به بحث پرداخته است.

بخش دوم با عنوان «انگیزه در صنعت» به بررسی‌هایی که در وضعیت‌های مختلف صورت گرفته اختصاص یافته است. این بررسی‌ها نمونه‌هایی از اصول اساسی مذکور در فصل اول هستند. بخش ضمیمه، شامل طرح کلی دورهٔ آموزش انگیزه است که توسط گروه پژوهشی انگیزه برنامه‌ریزی شده است.

مطالعهٔ کتاب انگیزهٔ انسانی را به تمام کارکنان مؤسسات در سطوح مختلف، از مدیران تا کارگران کارگاه‌ها توصیه می‌کنیم. بررسی دقیق و ارزیابی اصول اساسی مورد نظر و گردآوری تجارب حاصله در مورد انگیزه، به تقویت این روش کمک خواهد کرد.

بخش ۱

انگیزه چیست؟

۱ ـ مقدمه

سازماندهی به تنهایی کافی نیست

برای انجام دادن هر نوع کاری، برانگیختن انگیزهٔ کارکنان یکی از ضروری‌ترین و اساسی‌ترین شرایط رسیدن به موفقیت است. همهٔ ما به این حقیقت واقفیم که اگر افراد با انگیزهٔ کافی نسبت به انجام دادن وظایف محوله اقدام کنند، خواهند توانست تمام مشکلات را حل کنند. ضرب‌المثل «سازمان یعنی مجموعهٔ افراد آن»، شاهدی بر صدق این مدعاست.

بدیهی است هر اندازه یک سازمان در جهت توسعهٔ تکنولوژی و تولیدات جدید و تضمین کیفیت آنها تلاش‌های بیشتری به‌کار بَرَد، علاوه بر افزایش دامنهٔ فعالیت‌های آن سازمان، بر بهبود روابط آن با سازمان‌های دیگر نیز تأثیر خواهد گذاشت. به نظر می‌رسد با سازماندهی دقیق و انجام دادن کار به طور نظام‌مند، جلوی دوباره‌کاری در بخش‌های مختلف گرفته می‌شود و می‌توان مطمئن بود که نه تنها چیزی از نظر دور نمانده، بلکه روابط همکاری بین قسمت‌های مختلف نیز تقویت شده است.

با این حال، آیا در سازمانی که با این سلیقه سازماندهی شده است و به طور نظام‌مند عمل می‌کند، جریان کارها مسیر طبیعی خود را طی می‌کند؟ متأسفانه پاسخ منفی است و به رغم سازماندهی دقیق، غالباً مشاهده می‌شود

که کارها روال طبیعی خود را طی نمی‌کنند. لذا این نگرانی پیش می‌آید که افراد شاغل در سازمان نسبت به کار بی‌تفاوت شده و انگیزهٔ خود را از دست داده‌اند. در چنین شرایطی آنچه می‌توانیم انجام دهیم، تعیین و اجرای روش‌هایی است که بتواند میل درونی و نظر مثبت کسانی را که به طور مستقیم یا غیرمستقیم وظیفه‌ای را انجام می‌دهند برانگیزد.

یک ضرب‌المثل ژاپنی قدیمی می‌گوید: «حجاری مجسمهٔ بودا، در صورتی که روح وی را کنار بگذاریم، بی‌ثمر است.» کوتاه سخن آنکه سازمانی که ما به‌وجود می‌آوریم هر چقدر هم عالی باشد، مادام که کارکنان آن فاقد انگیزه باشند، نه تنها بی‌ثمر، بلکه زیان‌آور خواهد بود.

نظریهٔ انگیزه به عنوان منشأ عمل

برای برانگیختن افراد و تحریک تمایلات آنان نسبت به انجام دادن کارها چه باید کرد؟ اصولاً آیا چنین چیزی ممکن است؟

برخی از مردم ادّعا می‌کنند اینکه انسان تصور کند قدرت برانگیختن فرد دیگری را دارد، پنداری گستاخانه است. این نظریه با آنکه قابل پذیرش است، واقعیت اهمیت و نیاز به انگیزه را تغییر نمی‌دهد و آنان که این نظریه را بیان می‌دارند، به جای «انگیزه»، واژهٔ «تشویق» را به کار می‌برند.

در مورد به کارگیری واژهٔ انگیزه نیز باید محتاط بود چرا که گاهی مفهومی تحقیرآمیز دارد. برخی معتقدند روش‌ها و متخصصانی وجود دارند که تنها هدف آنان تحقیق دربارهٔ انگیزه است و آنان با استفاده از دانش و تجربیات خویش، کارکنان را به تلاش زیاد وادار می‌کنند، بدون آنکه تلاش آنان برایشان منفعتی داشته باشد. با این حال من معتقدم چنین روش‌ها و متخصصانی وجود خارجی ندارند و اگر هم وجود داشته باشند، تأثیر کار آنان دائمی نخواهد بود.

تعیین معیار یکی از راه‌های مؤثر برای اشاعهٔ روش‌های مختلف ایجاد انگیزه است. روش‌های آماری مورد استفاده در کنترل کیفیت نمونه‌ای از آن

است. این روش‌ها انجام دادن محاسبات را بر طبق روشی معین و مورد قبول میسر می‌سازد. به عنوان مثال تجزیه و تحلیل تغییرات یا تجزیه و تحلیل پسرفت را، حتی زمانی که اندکی پیچیده باشد، می‌توانیم بدون کمترین خطا انجام دهیم. با این حال تعیین معیار در برانگیختن انگیزهٔ همهٔ مردم به یک اندازه مؤثر نیست زیرا هر یک از افراد بشر صفات فردی خاص خود را دارند و عادات و رفتار هر یک از آنان با دیگری کاملاً متفاوت است. بنابراین یک روش ایجاد انگیزه که در مورد یک نفر مناسب است در مورد دیگران همان تأثیر را نخواهد داشت.

برخی از مردم معتقدند انگیزه نوعی قالب فکری است که هیچگونه پشتوانهٔ منطقی ندارد. آنها می‌گویند ایجاد انگیزه به منزلهٔ دمیدن روح در کالبد است. کافی است با مردم با صمیمیت و صراحت رفتار شود. به همین جهت آنان به این روش بسنده می‌کنند، در حالی که انگیزه به معنی حرکت دادن قلوب و افکار مردم است و در صورتی که با آنان رفتار منصفانه نداشته باشیم، چنین چیزی غیرممکن خواهد بود. در این‌جا سؤال دیگری که مطرح می‌شود این است که آیا برای انگیزه منطقی وجود دارد یا نه؟ مسلماً این نظریه وجود دارد و بر ماست که با اطمینان خاطر اقدامات خود را بر این پایه قرار دهیم.

تأکید بر زمینه‌های مشترک

برخی از مردم بر تفاوت‌ها، از قبیل تفاوت‌های موجود میان جوامع توسعه یافته و در حال توسعه، مثلاً آمریکا، ژاپن، اروپا و غیره... تکیه می‌کنند که در اینجا مورد بحث ما نیست.

اگر ما توجه خود را صرفاً بر تفاوت‌ها متمرکز کنیم، نه تنها ممکن است خود را با کلیاتی نظیر اسلوب‌های مختلف مدیریت در ژاپن و آمریکا درگیر کنیم، بلکه تفاوت‌های موجود میان شرکت‌های مختلف آن کشورها و حتی کارگاه‌های مختلف یک شرکت و افراد هر کارگاه دامنگیر ما خواهد شد و در نهایت به

بن‌بست خواهیم رسید، همچنانکه بررسی «اختلافات فرهنگی» یا «برخورد شخصیت‌ها» هیچگاه به راه‌حلی عملی منتهی نمی‌شود.

ما در گروه پژوهشی انگیزه، بیش از آنکه درصدد پیدا کردن تفاوت‌ها باشیم، در جستجوی عناصر مشترک با اهمیت دربارهٔ انگیزه هستیم و هدف کتاب حاضر نیز همین است. این عمل همانند آن است که یک دسته اعداد داده شده را، نه به قصد یافتن تفاوت‌های آنها، بلکه به منظور پیدا کردن بزرگ‌ترین مقسوم علیه مشترک آنها، به شماره‌های اصلی تجزیه کنیم. به طوری که در این کتاب ملاحظه خواهید کرد، بزرگ‌ترین مقسوم علیه مشترک (یعنی عناصر مشترک با اهمیت) به طرز شگفت‌انگیزی فراوانند.

مسئلهٔ انگیزهٔ اجتماعی

به طوری که گفته شد، انگیزه شرط ضروری و حیاتی نیل به اهداف کار است و سال‌های متمادی است که پژوهشگران بر اهمیت این موضوع تأکید کرده‌اند.

با این حال ایجاد انگیزه در کارکنان، از اوایل دههٔ ۱۹۷۰ به عنوان مسئله‌ای جدی در کشورهای پیشرفتهٔ غربی مطرح شد و به همین جهت این مسئله مشکل مزمن و دیرینه‌ای نیست. با نگاهی به گذشته، همان طوری که دهه‌های پرثمر ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ را پشت سر می‌گذاریم، تغییراتی ناگهانی را نیز مشاهده می‌کنیم. برخی از مسائل اجتماعی در آغاز این دهه خود را نشان می‌دهند. موارد ذیل از این جمله‌اند:

(۱) ناآرامی‌های دانشجویی
(۲) پیامدهای تولید
(۳) انگیزه

در نگاه اول، این مسائل پدیده‌هایی کاملاً متفاوت به نظر می‌آیند. لیکن

همهٔ آنها ریشه‌ای مشترک دارند و جملگی با بالا رفتن معیارهای زندگی و ارتقای سطح آموزش ارتباط مستقیم دارند. بدیهی است که پیشرفت‌های آموزشی و بالا رفتن معیارهای زندگی، روند مطلوب اجتماعی است. با این حال باید توجه کنیم که احتمال بروز بعضی مسائل را نیز به همراه دارد.

اینک موارد ۲و۳ را که مستقیماً به کنترل کیفیت مربوط می‌شوند بررسی می‌کنیم.

به نظر می‌رسد پیامدهای تولید، که اثرات عمیقی بر جامعهٔ آمریکا گذارده است، از ترکیب عواملی چون افزایش تولید و تنوع تولیدات لوازم خانگی، که نتیجهٔ بالا رفتن رفاه اجتماعی و تغییر شیوه‌های زندگانی است، پدید آمده و توجهات را از «ایجاد جامعهٔ صنعتی» به «حمایت از مصرف کنندهٔ داخلی» سوق داده است. تعداد بیشمار وکلا، و همچنین نظام محاکمه بر مبنای هیئت منصفه در آمریکا دلیل این مدّعاست. این مسائل اینک به صورتی حادتر خود را نشان داده و نه تنها بر تولید، بلکه بر صنایع خدماتی و درمانی نیز اثر گذاشته است.

در مورد مسئلهٔ انگیزه، بسیاری از کارکنان شرکت‌ها در کشورهای پیشرفتهٔ غربی، به همان نسبت که شرایط زندگی بهتری دارند، از یکنواختی کارهایی که بخش فرعی به آنان واگذار می‌کند احساس سرخوردگی می‌کنند. آنان بیش از آنکه به کسب درآمد بیشتر تمایل داشته باشند، به تفریح و استراحت علاقه نشان می‌دهند.

در نتیجه، میزان غیبت در شرکت‌ها افزایش یافته و حتی به میزان ۱۰ الی ۲۰ درصد رسیده است. بدیهی است که افزایش میزان غیبت‌ها نه تنها سبب کاهش حجم بازدهی می‌شود، بلکه بر کیفیت تولید نیز اثر می‌گذارد. افزایش غیبت، به ویژه در روزهای جمعه و دوشنبه، یعنی روزهای قبل و بعد از تعطیلات آخر هفته، چشمگیرتر است. در ایالات متحد آمریکا اتومبیل‌هایی که دچار نقص فنی می‌شوند به شوخی به «اتومبیل‌های FM[1]» و یا «اتومبیل‌های شیفت شب» معروفند.

---

۱. cars made on a Friday or Monday، اتومبیل‌هایی که در روزهای جمعه یا دوشنبه ساخته شده‌اند. ـ م.

تدابیر سطحی محکوم به شکست است

شرکت اتومبیل‌سازی «ولوو» در سوئد، به‌منظور اجرای بخشی از سیاست ایجاد انگیزه در کارکنان خود، یک کارخانه کاملاً جدید مونتاژ اتومبیل در بندر قدیمی کالمار، مشرف به دریای بالتیک، احداث کرده است. نمای خارجی این کارخانه که به‌شکل شش ضلعی است، در نگاه اول سبب حیرت بینندگان می‌شود، لیکن با ورود به محیط آرام درون آن و عدم مشاهدهٔ تسمه نقاله‌ها، گویی به قرن بیست و یکم قدم می‌گذاریم. در این کارخانه برای مونتاژ اتومبیل، به‌جای استفاده از تسمه نقاله از صفحات کنترل رادیویی که با باتری کار می‌کنند استفاده می‌شود. هدف از به‌کارگیری این سیستم، برخورداری کارکنان از دامنهٔ وسیع‌تری برای فعالیت و آزادی عمل آنان است که انگیزه و اشتیاق آنان به‌کار را بیشتر می‌کند. کارخانه ولوو در برنامه‌ریزی و ایجاد چنین ساختمانی علاقه و توانایی قابل تحسینی از خود نشان داده است، با این حال هنوز هم مشکلات عدیده‌ای وجود دارد و طبق اظهار مسئولان امر، انتظارات آنان جامهٔ عمل نپوشیده و نتایج قطعی به‌بار نیاورده است.

برخی شرکت‌ها به‌جای ۴۰ ساعت کار در ۵ روز از هفته، خواهان ۴۰ ساعت کار در ۴ روز از هفته هستند. باوجود آنکه کاهش ایام کاری هفته به‌طورکلی مطلوب است، به‌نظر می‌رسد چنین پیشنهادی بیشتر به‌دلیل افزایش سریع میزان غیبت‌ها در روزهای جمعه است. به‌عقیدهٔ من کاهش ایام کاری هفته از ۵ روز به ۴ روز، بدون توجه به مشکل اصلی و حل آن، اثری نخواهد داشت و صرفاً به افزایش میزان غیبت‌ها در روزهای پنجشنبه خواهد انجامید!

تولید اتومبیل با استفاده از ظرفیت کامل کارخانجات، در حدود سال ۱۹۷۰ در آمریکا آغاز شد. هدف از افزایش تولید، جلوگیری از هجوم واردات اتومبیل‌های ساخت ژاپن و اروپا به بازار داخلی آمریکا بود که در آن زمان به

اوج خود رسیده و بازارهای این کشور را اشباع کرده بود. برهمین اساس، جنرال موتورز، بزرگ‌ترین کارخانهٔ اتومبیل‌سازی آمریکا، اقدام به تولید نوعی اتومبیل به‌نام وِگا[1] کرد که نسبت به اتومبیل‌های وارداتی کیفیت بالاتری داشت و کارخانهٔ جدیدی در شهر لُردستون واقع در ایالت اُهایو تأسیس کرد. این کارخانه جهت کاهش هزینه‌ها و بازدهی هرچه بیشتر، با استفاده از نظام خودکار و رباتهای صنعتی به تولید اتومبیل پرداخت و در همان زمان کارگران جوان زیادی را با دستمزدهای مکفی استخدام کرد و با این تمهیدات به‌طور اعجاب‌انگیزی موفق شد روزانه ۱۲۰ اتومبیل تولید کند.

اما متأسفانه اِعمال این روش‌ها به‌زودی به‌جای نیل به بهره‌وری بیشتر، با شکست مواجه شد و پس از مدت کوتاهی، کارگران با شعار «نابود باد افزایش بهره‌وری غیرانسانی» دست به اعتصاب گسترده‌ای زدند. از طرفی کیفیت اتومبیل‌های وگا نیز به پایین‌ترین حد خود رسید و بسیاری از این اتومبیل‌ها به‌دلیل فقدان انگیزه و عدم مهارت کارگران، باید به کارخانه بازگردانده می‌شدند.

با اینکه این کارخانه هفته‌ای ۵ روز کار می‌کرد، کارگر جوانی گفت که او فقط ۴ روز در هفته کار می‌کرد، آن هم به‌خاطر اینکه بتواند شکم خود را سیر کند.

راه‌حل‌های مبتنی بر علت‌های اصلی

با اینکه مسائل فوق در ایالات متحد آمریکا و اروپا بسیار جدی‌تر از ژاپن هستند، ژاپن نیز کاملاً از این مشکلات مصون نیست.

به‌نظر نمی‌رسد با اقداماتی از قبیل تغییر سیستم خط تولید و یا کاهش ایام هفتهٔ کاری، بتوان چنین مسائلی را حل کرد، بلکه یافتن ریشه‌های اصلی این پدیده است که می‌تواند به یافتن راه‌حلی پایدار و واقعی منجر شود.

ما ژاپنی‌ها ملت خوشبختی هستیم، زیرا جامعه‌ای همگون و هم‌نژاد و

---

1. Vega

زبانی واحد داریم و به فرهنگ ژاپنی خود نیز پایبندیم. فقدان مشکلات جدی مربوط به انگیزه در ژاپن، احتمالاً تا حدّی به‌دلیل محیط اجتماعی خاص ماست. با این حال نباید خود را کنار بکشیم و به برخورداری از منافع و مزایای جامعهٔ خود قناعت کنیم، بلکه باید به شناسایی و بهره‌برداری از عناصر مهم انگیزه در کشورمان بپردازیم و این عناصر را مسئولانه به سایر نقاط جهان نیز انتقال دهیم.

مفهوم کار بدون پول چیست؟

اجازه می‌خواهم راجع به رابطهٔ کار و پول سخن بگویم. به‌هنگام فقر، رابطهٔ میان کار و پول بیشتر و نزدیک‌تر از هر زمان دیگری است، زیرا انسان برای ادامهٔ زندگی احتیاج به خوراک و پوشاک دارد و این نیازهای او تنها با پول قابل تأمین است. از آنجا که شیوه‌های زندگی رو به سوی تجمل‌گرایی می‌رود و جامعه مسیر ترقی و تکامل را طی می‌کند، ارزش پول در رابطه با کار به‌سرعت کاهش می‌یابد. اگر علیرغم این واقعیت، اصرار داشته باشیم که کار انگیزه‌ای به‌جز کسب پول ندارد، تنها نتیجهٔ آن افزایش میزان غیبت‌ها خواهد بود.

درست است که ما برای ادامهٔ حیات به پول نیاز داریم، امّا آیا این بدان مفهوم است که کار تنها برای کسب پول است؟ بدیهی است که پاسخ منفی است. پس غیر از پول، چه انگیزه‌ای ما را وامی‌دارد که خوب و درست کار کنیم؟ آیا در اینجا ارزش عمل مطرح نمی‌شود؟ پاسخ به این سئوال، کلید درک مفهوم انگیزه است.

هرقدر معیارهای زندگی و سطح تحصیلات بالاتر می‌رود، مفهوم انگیزه نیز پیچیده‌تر می‌شود. ما تنها یک دهه با قرن بیست و یکم فاصله داریم. جامعهٔ ما در آن زمان یقیناً بیش از آنچه انتظار می‌رود دستخوش تغییر و تحول خواهد شد. لکن مسلم است مسائل کنونی در آن زمان نیز به‌صورت‌های مختلف وجود خواهد داشت.

۲ ـ سلسله مراتب نیازهای انسانی

در نظریه‌های انگیزه، تمایلات انسانی اساسی‌ترین اصل است. مشخص‌ترین و شناخته‌شده‌ترین نمونه‌های این تمایلات را می‌توان طبقه‌بندی نیازهای انسانی مازلو[1]، نظریهٔ انگیزهٔ هرتزبرگ[2] و نظریهٔ مک‌گرگور[3] دانست.

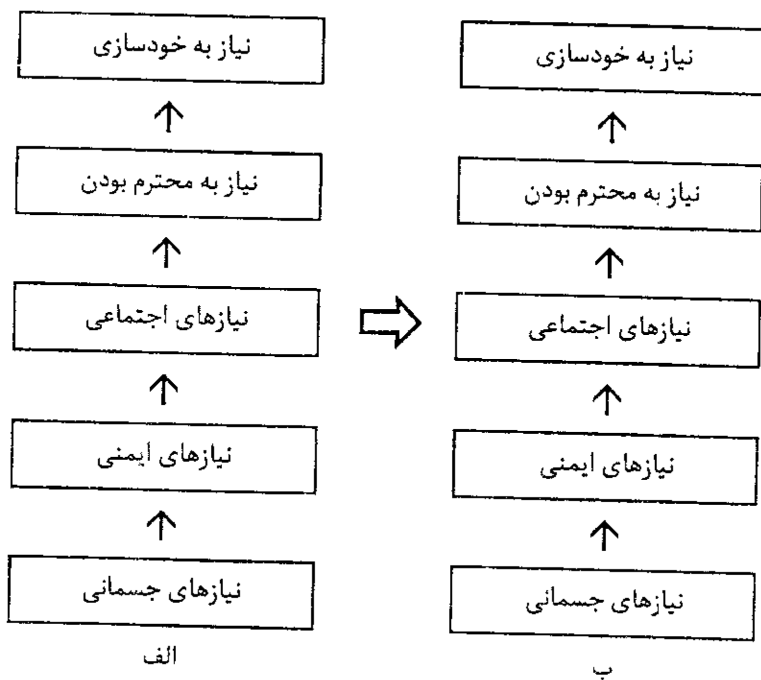
طبقه‌بندی نیازهای انسانی مازلو

طبقه‌بندی نیازهای انسانی را در سال ۱۹۴۳ اِی. اچ. مازلو، که در آن زمان استاد روانشناسی مؤسسهٔ تکنولوژی ماساچوست بود، اعلام کرد. در بسیاری از کتب به این طبقه‌بندی اشاره شده است. طبق نظر مازلو، نیازهای انسانی را می‌توان به‌شرح زیر طبقه‌بندی کرد (نمودار ۱ـ۱ الف):

(۱) نیازهای جسمانی
(۲) نیازهای ایمنی
(۳) نیازهای اجتماعی
(۴) نیاز به محترم بودن
(۵) نیاز به خودسازی

---

1. Maslow 2. Herzberg 3. Mc Gregor



نمودار ۱ ـ ۱ سلسله مراتب نیازهای انسانی

این نیازها سلسله مراتبی را تشکیل می‌دهند که از نیازهای جسمانی در درجه اول تا نیاز به‌خودسازی در درجهٔ آخر مرتب شده‌اند. هنگامی که نیازهای جسمانی انسان ارضا می‌شود، نیاز بالاتری رخ می‌نماید که باید جانشین نیاز اول گردد. طبق این طبقه‌بندی، نیازهای انسانی به‌تدریج و مرحله به مرحله بروز می‌کنند.

مثلاً یکی از نیازهای ویژهٔ جسمانی، احساس گرسنگی و تمایل به خوردن غذا است. انسان برای ادامهٔ حیات به غذا نیاز دارد و به همین دلیل است که کار می‌کند و پول به‌دست می‌آورد. به‌عبارت دیگر، در هنگام تنگدستی به‌خاطر رفع گرسنگی کار می‌کنیم. پس از رفع این نیاز، توجه ما به نیاز دیگری در سطح بالاتری معطوف می‌گردد و آن نیاز به امنیت است.

این استدلال به‌ظاهر موجه می‌نماید، لکن دقیقاً مشخص نیست که افراد نیازمند صرفاً برای ارضای نیازهای جسمانی کار می‌کنند یا خیر. سالمندان ژاپن هنوز هم سال‌های فقر شدید پس از جنگ دوم جهانی را به‌یاد دارند که ناچار بودند فقط به‌خاطر سیر کردن شکم خود سخت کار کنند. با این حال اگر بگوییم ما ژاپنی‌ها برای ارضای نیازهای عالی‌تر بشری کوششی نکرده‌ایم، درست نگفته‌ایم، زیرا ما حتی با شکم خالی نیز در این راه نهایت سعی خود را به‌کار برده‌ایم.

باتوجه به این واقعیت، تعبیر قبلی مازلو از سلسله مراتب نیازهای انسانی اشتباه بوده است. در واقع آنچه مازلو در یادداشت اصلی خویش برآن تأکید دارد، این است که توالی نیازهای انسانی از طبقه‌بندی فوق فراتر نمی‌رود. بدیهی است که نیازهای پنجگانهٔ بشری همیشه وجود دارند، لکن اهمیت نسبی آنها همانند معیارهای زندگی به‌تدریج از سطوح پایین‌تر به سطوح بالاتر تغییر مکان می‌دهد. این مطلب در نمودار (۱ ـ ۱ ـ ب) نشان داده شده است. در خصوص انگیزه، باید به‌خاطر داشت که انسان همواره نیازهای گوناگونی دارد.

نظریهٔ انگیزهٔ هرتزبرگ

برطبق نظریهٔ پیشنهادی پروفسور فردریک هرتزبرگ از دانشگاه شیکاگو، که در سال ۱۹۶۹ بیان گردید، انگیزه تحت تأثیر دو عامل قرار دارد: خوشایندها و ناخوشایندها.

مثلاً، از چیزهایی مانند حقوق کم، گرمای زیاد و محیط کار شلوغ احساس ناخوشایندی داریم. رفع این ناخوشایندی‌ها با اقداماتی از قبیل افزایش حقوق، استفاده از سیستم تهویهٔ مطبوع و بهبود شرایط محیط کار برای ما اهمیت ویژه‌ای دارد. با این حال تنها رفع این عوامل ناخوشایند سبب ایجاد انگیزهٔ میل به کار در ما نیست، بلکه آنچه برای انگیزش ما ضروری است عامل دیگری است و آن ایجاد خوشایندهاست.

خوشایندها در انگیزش مردم بسیار مؤثرند؛ مثلاً انگیزش کارمندان از طریق شرکت دادن آنها در ارائهٔ معیارهای کاری و تنظیم اهداف و نیز ارزیابی صحیح نتایج کار و اعطای پاداش مناسب به آنان.

ارضای نیازهای تقریباً سطح پایین در طبقه‌بندی نیازهای انسانی مازلو (نمودار ۱ ـ ۱) از قبیل نیازهای جسمانی و ایمنی، معادل از بین بردن عوامل ناخوشایند از قبیل گرسنگی و سرما و گرماست، در حالی که تأمین نیازهای سطح بالاتر مستلزم تأمین خوشایندهاست.

ترکیب نظریه‌های مازلو و هرتزبرگ

چون به عوامل با این دید بنگریم، پی می‌بریم که ارضای نیازهای جسمانی و ایمنی صرفاً نمی‌تواند عاملی برای انگیزش ما باشد. همچنین اندیشهٔ باطلی است اگر چنین بپنداریم که توالی ارضای نیازها به همان ترتیب است که در سلسله مراتب (۱ ـ ۱ ـ الف) آمده است. نیازهای پنجگانه همیشه وجود دارند و

هرچند ارضای نیازهای سطح پایین (یعنی رفع ناخوشایندها) حائز اهمیت است، تأمین نیازهای سطح بالا از طریق فراهم آوردن خوشایندها در ایجاد انگیزه اثر قطعی دارد.

ما معمولاً به‌هنگام برخورد با ناخوشایندها سریعاً آنها را تشخیص می‌دهیم، اما هنگام فقدان خوشایندها، تصویر ذهنی مبهمی از علت نارضایتی خود داریم. احتمالاً دلیل آن این است که ناخوشایندها به غرایز اولیهٔ زنده ماندن نزدیک‌ترند.

اگرچه هر دو عامل خوشایندها و ناخوشایندها در ایجاد انگیزه اهمیت دارند، فراهم ساختن خوشایندهای مناسب، به‌علت دشوارتر بودن شناخت آنها، احتمالاً اهمیت حیاتی‌تری دارد.

۳ ـ کار چیست؟

نقدی بر شیوهٔ تیلور

در آغاز دههٔ ۱۹۷۰ که میزان غایبان رو به افزایش نهاد و عامل انگیزه به‌عنوان یک مشکل بروز کرد، دکتر جوران[1] در مجلهٔ آمریکایی بهبود کیفیت به انتشار مقالاتی تحت عنوان «شیوهٔ تیلور و کنترل کیفیت» پرداخت. جوران در نخستین مقالهٔ خود که در ماه مه ۱۹۷۳ انتشار یافت، موارد ذیل را یادآور شد:

«در اوایل قرن بیستم، یک مهندس آمریکایی به‌نام فردریک تیلور، بر مبنای تجارب مدیریتی و مشاوری خویش، روش انقلابی زیر را در زمینهٔ مدیریت پیشنهاد کرد:

- روش‌های انجام دادن کار باید براساس بررسی‌های علمی انتخاب شود، نه براساس نظرات تجربی کارگر یا سرکارگر
- معیارهای کار روزانه باید براساس بررسی‌های علمی انتخاب شود
- انتخاب و آموزش کارگران نیز باید براساس بررسی‌های علمی صورت گیرد
- به‌منظور برانگیختن انگیزهٔ کارگران آموزش‌دیده و منتخب، کار باید به‌صورت قراردادی انجام شود و معیارها و روش‌های طراحی شده، در انجام دادن

1. Dr. Juran

کارهای روزمره رعایت گردد.

«برای اجرای این پیشنهادها، تیلور برنامه‌ریزی کار را از اجرای آن جدا ساخت. سپس جهت انتخاب روش‌های کاری و معیارهای کار روزانه از مهندسان صنعتی و سایر متخصصان استفاده کرد و برای تسلط بیشتر، تعداد کارگران و سرکارگران را محدود کرد. این سیستم مؤثر واقع شد و باعث افزایش بهره‌وری گردید. ابتکار تیلور به‌طور گسترده‌ای در صنایع آمریکایی مورد استفاده قرار گرفت و ریشه دواند و به‌عنوان پایهٔ اصلی شالوده‌های مدیریت باقی ماند.

«در حال حاضر، پس از گذشت نیم قرن، ما می‌توانیم چهارچوب شیوهٔ تیلور را به وضوح شناسایی کنیم:

- در آن زمان کارگران و سرکارگران فاقد دانش تکنولوژی مورد نیاز جهت طرح روش‌های کاری بودند و نمی‌توانستند معیارهای کار روزمره و سایر موارد را به‌وجود آورند.
- سطح متوسط زندگی به‌قدری پایین بود که انگیزه‌های کار قراردادی می‌توانست محرکی قوی برای کارمندان جهت رعایت معیارها باشد.
- قدرت اقتصادی کارفرمایان برای غلبه بر مقاومت کارکنان در چنین نظام مدیریتی کافی بود.

«این نظریه‌ها در دوران تیلور کاملاً معتبر بود، لکن از آن به بعد روز به روز منسوخ‌تر گردید. کارگران و سرکارگران امروزی کاملاً تحصیلکرده و دارای معلومات فنی هستند. بالا رفتن معیارهای زندگی، نفوذ کار مقاطعه‌کاری را به‌عنوان انگیزه‌ای جهت بهره‌وری شدیداً کاهش داده است. افزایش تحادیه‌های کارگری ایجاب می‌کند که بسیاری از تصمیماتی که بر بهره‌وری اثر می‌گذارند، نه به‌طور یک جانبه بلکه بر مبنای تبادل نظر دسته‌جمعی

برنامه‌ریزی گردد.

«علیرغم منسوخ شدن نظریه‌های تیلور، ما شیوهٔ وی را با وجود تمام زبان‌های موجود در استفاده از شیوه‌ای که بر مبنای فرضیاتِ منسوخ است، حفظ می‌کنیم. بارزترین و جدی‌ترین این زیان‌ها، بلااستفاده ماندن استعدادها و خلاقیت‌های میلیون‌ها انسان اندیشمند است.»

همان‌طور که در فصل ۱ متذکر شدیم، در کشورهای غربی، این عقیده متداول است که کار، تنها وسیله‌ای برای کسب درآمد است. اینک از این دیدگاه، کار یک کدبانو را بررسی می‌کنیم.

یک کدبانو در منزل مسئولیت نظافت منزل، کمک به امور آموزشی کودکان، تهیهٔ غذا، شستشوی البسه و اتو کردن آنها را به‌عهده دارد. او از صبح تا شب برای خانوادهٔ خود کار می‌کند، بی‌آنکه بابت کار خود حقوقی دریافت کند. اگر ما بر این عقیده باشیم که کار چیزی است که صرفاً جهت دریافت پول انجام می‌شود، به این نتیجهٔ شگفت‌آور می‌رسیم که کدبانوها کاری انجام نمی‌دهند. در حقیقت امروزه در کشورهای پیشرفتهٔ غربی در بین بانوان متأهل این گرایش روزافزون پیدا شده است که برای انجام دادن کارهای منزل، شخصی را استخدام می‌کنند و خود جهت کسب درآمد در خارج از خانه به‌کار دیگری مشغول می‌شوند.

تعریف کار طبق نظریهٔ اُتول[1]

در دههٔ ۱۹۷۰ که اوضاع اجتماعی ایالات متحد آمریکا در حال تحول بود و مردم به اظهار نظریاتی همانند نظریات فوق می‌پرداختند، توجه بیشتری به چگونگی کاری که مردم انجام می‌دادند معطوف گردید. دولت مرکزی به تشکیل یگان مستقلی تحت ریاست اُتول همت گماشت و وی را مأمور رسیدگی به مسائل مربوط به کار کرد. پس از گذشت دو سال، یعنی در سال ۱۹۷۳، این

1. O'Toole

یگان مستقل نتایج تحقیقات و بررسی‌های خود را تحت عنوان «کار در آمریکا» منتشر کرد.

اُتول در این گزارش معروف، از عرف آمریکایی تأکید بر رابطه میان کار و دستمزد انتقاد کرد. وی پیشنهاد کرد کار به‌شکل «فعالیتی که برای سایر مردم چیز باارزشی تولید می‌کند» تعبیر گردد.

این تعریف هرچند در آمریکا مورد پذیرش عموم قرار نگرفت، شغل کدبانوگری را چنانکه باید توصیف کرد.

سه عنصر تشکیل‌دهندهٔ کار

دکتر نیشی‌بوری، که نظریات وی در فصل ۵ به تفصیل بیان خواهد شد، تأکید می‌کند که کار انسان همیشه باید دارای سه عنصر اصلی باشد:

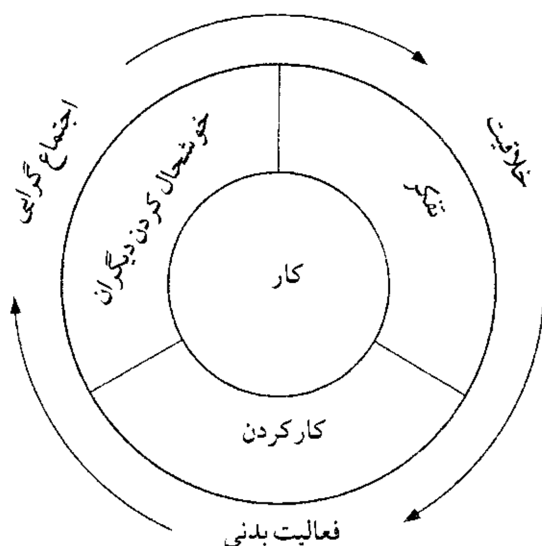
(۱) خلاقیت (لذت تفکر)
(۲) فعالیت بدنی (لذت کارهای بدنی)
(۳) اجتماع‌گرایی (لذت مشارکت در غم و شادی همکاران)

سیر تکاملی مثبت این عناصر سه‌گانه در نمودار ۲ ـ ۱ با علامت پیکان نشان داده شده است.

اگرچه نظریات اُتول و نیشی‌بوری مستقلاً مطرح شدند، اگر تعبیر اُتول را طبق روش زیر تفسیر کنیم، این دو پیشنهاد همانند یکدیگر خواهند بود:

فعالیت	(فعالیت بدنی)
که برای سایر مردم	(اجتماع‌گرایی)
چیز باارزشی تولید می‌کند	(خلاقیت)

این دو پیشنهاد، توأماً، ماهیت کار انسان را نشان می‌دهند.



نمودار ۲ ـ ۱ عناصر سه‌گانهٔ کار

در اینجا روش موردنظر تیلور در مورد کار را که قبلاً ذکر شد، بررسی می‌کنیم. تیلور، کار را به دو مرحلهٔ برنامه‌ریزی و اجرا تقسیم کرد و بر مبنای این نظریه که کارگران و سرکارگران کم استعدادتر هستند و مهارت‌های لازم جهت برنامه‌ریزی و تهیهٔ معیارها را ندارند، برنامه‌ریزی را به متخصصان واگذار کرد. این بدان معناست که در آن ایام، خلاقیت سرکارگران و کارگران چندان مورد توجه قرار نمی‌گرفت.

قدر مسلم این است که در آن زمان کار نوعی فعالیت بدنی محسوب می‌شد، لکن در نظام مقاطعه‌کاری، جنبهٔ اجتماعی آن مورد توجه قرار نمی‌گرفت و صرفاً از لحاظ مادی ارزیابی می‌شد.

کارگران در شرایطی کار می‌کردند که جنبه‌های خلاقیت و اجتماعی آنان نادیده انگاشته می‌شد، و با بالا رفتن سطح زندگی، آنها از یکنواخت بودن کارها و وظایف خود خسته می‌شدند و هنگامی که دستمزدهایشان افزایش می‌یافت، درخواست مرخصی می‌کردند تا از زندگی خود لذت ببرند. نتیجهٔ طبیعی این فرآیند، افزایش میزان غیبت‌ها بود.

برخی از مردم معتقدند که کار کردن دشوار است، لذا باید در ازای کار، دستمزدی دریافت کنند که با مشقات آن متناسب باشد. باتوجه به اینکه جهت ادامهٔ زندگانی به پول نیاز داریم، یقیناً این سؤال مطرح می‌شود که اگر فعالیت‌های مردم فقط با پول ارزیابی شود، آیا انگیزهٔ قوی‌تری در آنان به‌وجود خواهد آمد؟

در این مورد بهتر است عوامل خوشایند و ناخوشایند مندرج در فصل ۲ را به‌خاطر آوریم. درست است که پول به‌عنوان پاداشی در ازای کار، بعضی از ناخوشایندها را از بین می‌برد و یا آنها را کاهش می‌دهد، اما کلیهٔ نیازهای روحی ما را تأمین نمی‌کند.

پاداش‌های غیرمادی برای انجام دادن کاری هرچند جزئی، تجربهٔ خوشایند مشارکت با همکاران و احساس مباهات از کار خویش، ارزش بسیار زیادی دارند.

۴ ـ کار و تفریح

با آنکه به‌دست آوردن پول تنها دلیل کار کردن نیست، در روزهای سخت و بحرانی که سطح زندگی پایین است، کار و پول رابطهٔ بسیار نزدیکی با یکدیگر پیدا می‌کنند. از این جهت، کار را می‌توان وسیله‌ای برای کسب پول دانست، در حالی که فراغت و تن‌پروری باعث از بین رفتن پول می‌شود. ما کار می‌کنیم، زیرا در غیر این‌صورت ناگزیر به تحمل گرسنگی خواهیم بود.

در هرحال، همان‌طور که سطح معیارهای آموزشی بالا می‌رود و شرایط زندگی بهبود می‌یابد، ارزش پول دریافتی در ازای کاری که انجام می‌دهیم به‌سرعت رو به کاهش می‌گذارد: فردی که دستمزدش دو برابر می‌شود نمی‌تواند دو برابر غذا بخورد یا همزمان دو دست لباس بپوشد. افزایش غیبت در کشورهای پیشرفتهٔ غربی که در فصل ۱ بیان گردید، تجلی این پدیده است.

هرچه کار و پول از یکدیگر جدا می‌شوند، تفاوت میان کار و تفریح نیز از بین می‌رود و این دو پدیده با یکدیگر تداخل می‌کنند. افزایش ناگهانی تفریح و فراغت در سال‌های اخیر و پیدایش صنایع نوظهور، نمونه‌ای از این مورد است، به‌طوری که تمایز بین کار و تفریح در این موارد، مشکل شده است. این نوع تحول و تغییر را می‌توان به‌عنوان پدیدهٔ حاکی از بلوغ اجتماعی مورد توجه قرار داد.

ورزش یکی از فعالیت‌های تفریحی است. همهٔ مردم اتفاق‌نظر دارند که کار ممکن است گاهی ناخوشایند باشد، در حالی که عملیات ورزشی چنان شور و هیجانی ایجاد می‌کنند که گاهی انسان را از خواب و خوراک باز می‌دارند. امروزه چون تشخیص مرز میان کار و تفریح دشوارتر گردیده است، پی بردن به واقعیت برای ما اهمیت بیشتری پیدا کرده است.

اگر بتوانیم عناصری را که شور و هیجان ورزشی را به‌وجود می‌آورند کشف کنیم و گام‌های مثبتی در جهت آمیختن آن عناصر با کار خود برداریم، کار لذتبخش‌تر می‌گردد. به‌راستی چه عواملی باعث دلپذیر شدن ورزش می‌شوند؟ فکر می‌کنم برخی از آن عوامل به‌قرار زیر باشند:

استقلال و اختیار

ورزش‌های حرفه‌ای ممکن است برای دیگران بی‌اندازه جالب و مهیج باشند، اما فکر نمی‌کنم برای کسانی که در گود هستند نیز همان‌قدر شادی آفرین باشند. دلیل اینکه ما غیرحرفه‌ای‌ها ورزش را جالب می‌دانیم این است که داوطلبانه و مطابق میل خود به آن رو می‌آوریم.

ما که به‌عنوان کارمند حقوق‌بگیر، کار خود را انجام می‌دهیم، چگونه می‌توانیم خود را متقاعد سازیم که این کار را نه به اجبار رؤسای مافوق یا اطرافیان، بلکه با میل و ارادهٔ خود انجام داده‌ایم؟ برخی از افرادی که با کشتی سفر می‌کنند دریافته‌اند که می‌توانند با تصور اینکه کشتی نیست که آنها را تکان می‌دهد، بلکه آنها هستند که کشتی را تکان می‌دهند، عملاً از احساس دریازدگی جلوگیری کنند.

در دایرهٔ فعالیت‌های کنترل کیفیت، به خودمختاری و اختیار، اولویت درجه یک داده شده است. این تصور غلط که چون دوایر کنترل کیفیت اختیاری هستند، مدیران باید در مقابل آن‌ها حالت عدم مداخله را پیش بگیرند، اینک از بین رفته است.

عوامل غیرمنتظره

در ورزش همیشه نتایج طبق انتظار به‌دست نمی‌آید و همین ویژگی است که ورزش را مهیج می‌سازد. هیچ‌چیز خسته‌کننده‌تر از رویدادی ورزشی نیست که کاملاً قابل پیش‌بینی یا کاملاً غیرقابل پیش‌بینی باشد.

یک پالایشگاه مس واقع در ساحل دریای ستواینلند[1] در ژاپن، جدیدترین نوع کورهٔ ذوب را در پالایشگاه نصب کرد و آن را به کنترل کامپیوتری با کارآیی بالا مجهز ساخت. در این کوره همزمان با تخلیهٔ ترکیبات مسی و گدازه‌ها، ارزش‌های ویژهٔ مرحلهٔ کنترل محاسبه می‌شد. نمونه‌هایی که در فواصل منظم از این ترکیبات گرفته می‌شد توسط کارکنان زن (فارغ‌التحصیلان دانشکدهٔ فنی) در آزمایشگاه پالایشگاه با استفاده از تجهیزات تجزیهٔ فلورسنت اشعه ایکس مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گرفت. از آنجا که این تجهیزات بسیار گران بودند، فقط عدهٔ خاصی از کارکنان زن حق استفاده از آنها را داشتند.

کارگران زن نمی‌توانستند در نوبت شب کار کنند و نمونه‌های گرفته شده در خلال شب، تا صبح روز بعد آزمایش نمی‌شد. برای متصدیان کورهٔ ذوب مشکل بود که تا صبح روز بعد منتظر نتیجه باشند، لذا تصمیم گرفته شد که متصدیان مجاز باشند برای آزمایش نمونه‌ها از آن تجهیزات استفاده کنند. این تصمیم تهورآمیز در بالا بردن روحیهٔ کارگران تأثیر چشمگیری داشت.

متصدیان کورهٔ ذوب متعاقباً اجازه یافتند تنظیم شرایط کاری را در محدوده‌های معینی برعهده گیرند. این تصمیم موجب خوشحالی بیش از حد آنهایی شد که می‌توانستند به تجزیه و آزمایش نمونه‌های سربی و گدازه‌ای بپردازند. آنان سپس درصدد برآمدند که نتایج کار خود را بررسی کنند. اگر نتایج طبق پیش‌بینی‌های آنها بود خوشحالیشان را برمی‌انگیخت، در غیر این‌صورت می‌خواستند دلیل آن را بدانند.

---

1. Seto Inland Sea

در نتیجه متصدیان برای بالا بردن دانش خود علاقهٔ بیشتری به مطالعهٔ دقیق‌تر مراحل تولید از خود نشان دادند. مدیریت پالایشگاه نیز با تشکیل گردهمایی‌ها و گروه‌های مطالعه و تحقیق، آنان را تشویق کرد. در نتیجهٔ این اقدامات، روحیهٔ متصدیان بیش از پیش تقویت گردید.

درک این موضوع که ما چگونه می‌توانیم عطش خویش را جهت کسب دانش و تمایل به پیشرفت با این روش فرونشانیم اهمیت حیاتی دارد.

عنصر هیجان

ورزش به‌دلیل اینکه گاهی ایجاد هیجان می‌کند جالب است. لیکن قابل پیش‌بینی بودن نتایج، هیجان ورزش را از بین می‌برد و آن را بیش از اندازه ملال‌آور می‌سازد. از طرف دیگر، اگر ورزش از ابتدا تا انتها ما را پیوسته در حالت هیجان نگه دارد، برایمان غیرقابل تحمل خواهد شد.

بنابراین آیا بهتر نیست گاهی مقدار معینی هیجان در کار خود بگنجانیم؟ روش‌های متعددی وجود دارد که می‌توانیم آنها را آزمایش کنیم.

اهمیت آهنگ کار

هر ورزشی آهنگ مخصوص به‌خود را دارد. کار نیز چنین است. آرایشگری که با حرکاتی یکنواخت با سرعت قیچی را در هوا باز و بسته می‌کند و موهای مشتریانش را کوتاه می‌کند، یا مسئول کنترل بلیت که به‌سرعت با منگنه‌اش کار می‌کند، نمونه‌هایی از آهنگ کار را به نمایش می‌گذارند.

هنگامی که میزان محصول یک کارخانهٔ تولیدی افزایش می‌یابد، افزایش میزان تولید ضایعات به‌دلیل سرعت زیاد خط تولید، باعث نگرانی می‌شود. لیکن اگر تصور کنیم با کاهش میزان محصولات و کند شدن آهنگ خط تولید، میزان ضایعات کاهش خواهد یافت به خطا رفته‌ایم. واقعیت این است که میزان

ضایعات غالباً رو به افزایش است. این امر را می‌توان نتیجهٔ اختلال در نظم آهنگ کار دانست.

از این‌رو آهنگ کار پیوسته اهمیت بسیاری دارد. با این حال حتّی زمانی که کارگران شوق کار کردن دارند غالباً عوامل متعددی آهنگ کار را مختل می‌سازند؛ مثلاً موادخام یا قطعات، در سر موعد به مقصد نمی‌رسند یا در آنها تصاویر معتنابهی اقلام ناسالم وجود دارد و یا ماشین‌آلات به‌علت عدم مراقبت کافی در تعمیر و نگاهداری، پی در پی دچار اشکال فنی می‌شوند. ضمناً این نکته را نیز نباید از نظر دور داشت که عوامل مخرب در هماهنگی کار ممکن است از میان مدیران یا کارکنان و همچنین خود کارگران باشد.

مقایسه‌های عادلانه

در ورزش‌های جمعی و انفرادی، نتایج بلافاصله به اطلاع بازیگران می‌رسد و از این طریق مبنای مقایسهٔ عادلانه‌ای فراهم می‌شود. این خود یکی از عناصر لذتبخش ورزش است و در ایجاد تصوری از یک بازی عادلانه مؤثر است.

در یک کلام، تفریح و سرگرمی ورزش بر این حقیقت استوار است که ما داوطلبانه در آن شرکت می‌جوییم، در حالی که نمی‌دانیم برنده خواهیم شد یا بازنده، و مقایسهٔ عادلانهٔ نتایج، میزان توانایی ما را نشان خواهد داد.

برخی ورزش‌ها همانند گلف، روش امتیازی خاصی دارند، به‌طوری که امکان بازی فردی مبتدی با بازیکنی باتجربه را با شانس برابر میسر می‌سازد. این تدابیر خاص از این جهت به‌کار می‌روند که عادلانه بودنِ مقایسه حائز اهمیت است.

نتایج سریع

در بسیاری از ورزش‌ها، نتیجه بلافاصله مشخص می‌گردد. مثلاً در بازی

بولینگ، بازیکنان بلافاصله پس از پرتاب توپ می‌دانند چه تعداد از میله‌های چوبی را به زمین انداخته‌اند. تصور کنید اگر آنان ناگزیر باشند برای اطلاع یافتن از امتیازات خود دو سه روز یا حتی تا پایان ماه انتظار بکشند بازی چقدر خسته‌کننده خواهد بود. مشخص شدن نتایج بدون تأخیر نیز یکی از عواملی است که ورزش را هیجان‌انگیز می‌سازد.

اما آیا در مورد کار نیز این عوامل مؤثرند؟ اگر بگوییم نتایج تلاش‌های کارگران به‌ندرت بلافاصله مشخص می‌شود و آنان غالباً باید دو سه روز یا حتی گاهی بیشتر جهت بررسی نتایج منتظر بمانند، اغراق نگفته‌ایم. همان‌طور که بحث ما در مورد ورزش نشان می‌دهد، کندی حرکت در اعلام نتیجه، موجب سلب علاقهٔ ما از کار می‌شود.

ما خود باید فوراً کیفیت تولیدات ساخت خویش را بررسی کنیم. یا به مجرد اینکه تفاوت کیفیت محصول نسبت به تولید قبلی مشخص شد، نتیجه را به اطلاع فردی که آن را تولید کرده برسانیم. این یکی از رموزی است که کار را دلپذیر می‌سازد.

یکی از روش‌های معمول برای آگاه ساختن افراد از نتایج کارشان، انتشار «اطلاعیهٔ نقایص» است که فقط اشتباهات آنان را گوشزد می‌کند. اما این روش مانند این است که به ورزشکاران بگوییم: «اگر بازنده شدید، به‌شما خواهیم گفت، لیکن اگر برنده شدید چیزی نخواهیم گفت. اگر شما را باخبر نکردیم بدانید که برنده شده‌اید.» در صورتی که باید درست برعکس عمل کنیم و برنده‌شدنشان را به آنان اطلاع دهیم. همیشه در ورزش حریفانی وجود دارند که ادعا می‌کنند روش امتیازبندی غیرعادلانه است، با این حال بدون امتیازبندی نمی‌توانیم مقایسه را به‌طور عادلانه انجام دهیم. در بسیاری از موارد به‌کارگیری اصل عمودی یکی از مهم‌ترین اصول ممکن در طرح تجارب است.

عدالت در ورزش، به‌دلیل اینکه روحیهٔ رقابتی ما را برمی‌انگیزد، اهمیت بسیار دارد. به‌طور کلی روحیهٔ رقابتی در نوع بشر بسیار قوی است و باید با دقت

هرچه بیشتر مورد استفاده قرار گیرد. برخی از مردم معتقدند که نتایج مقایسه‌ای فقط باعث ایجاد نارضایتی می‌شود و گاهی به شرایطی منجر می‌شود که اوضاع از دست انسان خارج می‌شود. این اغلب بدین دلیل است که مقایسهٔ نتایج را با ارزیابی دور بعدی اشتباه می‌گیرند. در ورزش هنگامی که نتیجهٔ مسابقه‌ای معلوم می‌شود، بازنده به شکست خود اعتراف می‌کند و قول می‌دهد در دور بعدی برنده شود. به هرحال بازنده محکوم به تحمل ناراحتی و مانند کسی است که از صحنه بیرون رانده شده است. به علاوه هرکسی به‌نحوی درصدد برمی‌آید آن شخص را به‌علت باخت سرزنش کند.

ارزیابی‌های بلندمدت باید با بی‌طرفی کامل انجام شود، لیکن ارزیابی‌های کوتاه‌مدت و روزانه که مورد بحث ماست، به اعتقاد من باید بیشتر در راستای تشویق انجام پذیرد.

اول نتیجه، بعد اسلوب

در اغلب ورزش‌ها، غیر از ورزش‌هایی مانند ژیمناستیک، ما تنها به برنده یا بازنده شدن فکر می‌کنیم و در صورتی که ورزشکار قوانین بازی را رعایت کند، زشت یا زیبا بودن او برای ما اهمیت ندارد.

یک نکتهٔ مهم در تولید این است که محصولات عاری از نقص باشند و هیچ‌گونه مشکلی در مطابقت آنها با معیار وجود نداشته باشد. در اینجا منظور من این نیست که ما به معیارها و یا تبعیت از آنها نیاز نداریم، بلکه نکتهٔ اصلی اینجاست که گاهی خود معیارها مسائلی را به‌وجود می‌آورند.

به‌طور کلی معیارهای کار شامل سه بند ذیل هستند:

(۱) اهداف
(۲) قیود
(۳) تحولات معیار

موارد سه‌گانهٔ فوق با شرح و تفصیل بیشتری در فصل ۷ آمده است، لیکن در اینجا باید توجه داشت که «اهداف» را باید هرکس که کار را انجام می‌دهد به‌دست آورد. «قیود» ضوابطی هستند که همه باید از آنها اطاعت کنند. مسئلهٔ اصلی قسمت سوم، یعنی «تحولات معیار»، است. تحولات معیار چیزی نیست که مانند قیود همه به ناچار از آنها اطاعت کنند. چون آنها معیارهای عمل هستند، می‌توانند به تعداد اعمال وجود داشته باشند. طبق یک ضرب‌المثل معروف، «به تعداد آدم‌ها فکر وجود دارد». همهٔ ما به‌عنوان افراد، نقاط ضعف و خصوصیات اخلاقی مربوط به‌خود را داریم. بنابراین سعی در وادار کردن افراد به پیروی از معیارهایی خاص، اثر معکوس دارد و آهنگ کار را دگرگون می‌کند و منتج به نقایص بیشتر و کارآیی کمتر می‌شود. درست مثل این است که فرد چپ دستی را وادار کنیم به پیروی از معیار، بادست راست بنویسد.

ما باید در کار خودمان یا هنگام کار کردن با دیگران، با بهره‌گیری از تحولات معیار، روش‌هایی را ابداع کنیم که برای همه مناسب باشد و هرکس به‌فراخور حال بتواند به‌نحو احسن طبق آنها عمل کند.

یک‌بار دیگر به مقایسهٔ ورزش با کار می‌پردازیم: هنگامی که ورزشی را فرامی‌گیریم باید کار را با پیدا کردن مهارت در حرکات اولیه شروع کنیم، لیکن با استفاده از این حرکات به‌عنوان پایه و اساس کار، باید با فعالیت و جدیت روزانه پیشرفت کنیم.

جدیت و مهارت

در ورزش، امتیاز ما به مهارت و جدّیتمان بستگی دارد. به‌همین دلیل هروقت اشتباه می‌کنیم از دست خود عصبانی می‌شویم و سعی می‌کنیم آن کار را بهتر انجام دهیم. همچنین، به‌طوری که قبلاً گفته شد، به‌زودی پی می‌بریم که برای تلاش‌هایمان پاداش می‌گیریم.

در کار نیز جریان دقیقاً بر همین منوال است. بنابراین باید دید چگونه می‌توان در محیط کار ساختکاری را ایجاد کرد که تلاش‌ها و مهارت‌های کلیهٔ افراد در آن شکوفا شود و به نتیجهٔ مطلوب برسد و اطمینان داشته باشیم که همهٔ افراد در این تجربه با همقطاران خود سهیم هستند. آنچه مسلم است این است که انجام دادن این کار در چهارچوب کارگاهی تیلور، به اندازهٔ اجرای سبک سینمایی چارلی چاپلین در عصر جدید مشکل است.

خلاقیت در محیط کار نیز اهمیت بسیار دارد، لیکن باید اطمینان حاصل کنیم که خلاقیت در مجرای صحیح به‌کار افتاده است. مثلاً اگر در ورزش برای برنده شدن سعی کنیم داور را فریب دهیم و مقررات بازی را نادیده بگیریم، این نوع خلاقیت علناً مردود است و تنها نوع مجاز خلاقیت در ورزش، خلاقیتی است که در چهارچوب مقررات ورزشی و با روحیهٔ بازی عادلانه اِعمال شود. قیودی که قبلاً در مورد کار ذکر شد، با قوانین ورزشی مطابقت دارد.

موفقیت و شناسایی

هنگامی که در ورزش امتیاز خوبی به‌دست می‌آوریم، در حضور دوستان به‌خود می‌بالیم و به آن افتخار می‌کنیم. حتی اگر خود ما ـ ِ این مورد سکوت کنیم، دوستان ما بدون هیچ‌گونه کنایه یا سخن نیشدار، نتیجه را می‌پذیرند و به ما تبریک می‌گویند. واضح است که این موضوع باعث خوشحالی زایدالوصف ما می‌شود. برعکس، اگر دوستان با طعنه باخت ما را یادآور شوند، بی‌نهایت احساس شرمساری می‌کنیم.

مقایسه‌های ورزشی همیشه بی‌طرفانه هستند و به‌طوری که خواهد آمد، نتایج ورزش‌های غیرحرفه‌ای مستقیماً با پول ارتباطی ندارند. به همین دلیل است که ورزش‌های غیرحرفه‌ای، روحیهٔ بازی عادلانه و ایمان واقعی را در میان بازیکنان بالا می‌برد.

برای ما خوشایند نیست که به‌خاطر کار اشتباهی با عصبانیت و داد و فریادِ

رئیس مواجه شویم، اما حتی بدتر از آن، مواجه شدن با برخورد سرد همکاران است. از این موضوع می‌توان نتیجه گرفت که مفهوم کار صرفاً به‌دست آوردن پول نیست، بلکه احساس مفید بودن و مورد توجه همکاران بودن است که غرور ما را ارضا می‌کند.

نتایج و پاداش‌های نقدی

در ورزش‌های غیرحرفه‌ای، نتایج مستقیماً با پول ارتباط ندارد و این خود، عامل مهم دیگری در دلپذیر بودن ورزش است. همین موضوع با تمام قوت برنحوهٔ دادن پاداش‌ها در شرکت‌ها اثر می‌گذارد. هرچند شرکت‌های ژاپنی با اعطای پاداش‌های نقدی از کارمندان یا گروه‌های کارمندی تقدیر می‌کنند، این عمل روش مطلوبی جهت قدردانی از آنان نیست. در این صورت باید روش‌های مؤثرتری غیر از پاداش نقدی را به‌کار گرفت.

شرکتی روش ذیل را جهت تقدیر از کارمندان خود اتخاذ کرده است. مقررات شرکت چنین ایجاب می‌کند که رئیس آن در گردهمایی‌های دایرهٔ کنترل کیفیت شرکت کند و مدیران بخش‌های بهره‌وری در گردهمایی بخش‌ها شرکت کنند. با نزدیک شدن تاریخ گردهمایی، بخش توسعهٔ کنترل کیفیت یک دستگاه دوربین پولاروید، آلبوم‌های عکس و یک قلم خودنویس تهیه می‌کند. البته این اقلام جایزه نیستند.

با آغاز کار گردهمایی، از مراسم عکسبرداری می‌شود و این عکس‌ها در بالای صفحهٔ اول آلبوم قرار می‌گیرند. سپس رئیس شرکت با خودنویس، متن کوتاهی حاوی تشکرات قلبی خود را زیر عکس یادداشت می‌کند و در پایان مراسم، آلبوم را به دایره اهدا می‌کند.

این‌گونه تقدیر شدن، پاداشی نیست که بتوان آن را با پول به‌دست آورد. با این‌حال تأثیر آن نسبتاً کوتاه‌مدت است و نمی‌توان برای همیشه آن را به‌کار بست. پس باید جهت ابداع روش‌های جدیدی برای قدردانی از کارمندان

اقدامات دیگری به‌عمل آید. غالباً فقط یک کلام تشویق‌آمیزِ مدیر با تدبیری که برای کارمندان خود ارزش قایل است، می‌تواند موجبات تشویق و دلگرمی آنان را فراهم آورد.

۵ ـ انسانیت

همچنان که در فصل پیشین بحث شد، گاهی کارکردن چندان خوشایند نیست، در حالی که ورزش‌ها معمولاً فوق‌العاده دلپذیرند. خوشی‌های گوناگونی را که ورزش‌ها به همراه دارند می‌توان در این خلاصه کرد که ورزش همیشه عنصر انسانیت را با خود به همراه دارد، در حالی که کار، گاهی از آن جهت ناخوشایند می‌نماید که تا حدودی جنبهٔ انسانی خود را از دست داده است.

این روزها بر احترام به انسانیت تأکید زیادی می‌شود و واژهٔ «انسانیت» در گفتگوهای روزانهٔ ما کراراً به‌کار می‌رود. با این حال، در مورد اینکه انسانیت حقیقتاً چیست کمتر بحث می‌شود و به‌نظر من درک ما از مفهوم انسانیت هنوز ناقص است.

بررسی مفهوم جوهر انسانیت در فلسفه و روانشناسی اهمیت بسزایی دارد، اما بسیاری از محققان توجه خود را صرفاً به روش ماوراءالطبیعه‌ای معطوف داشته‌اند. لذا توضیح «جوهر انسانیت» بسی دشوار به‌نظر می‌رسد.

با این حال، انسانیت با جوهر کار و انگیزه رابطهٔ نزدیک دارد و اگر من بخواهم آن را صرفاً از دو یا سه جنبه مورد ملاحظه قرار دهم گستاخانه عمل کرده‌ام.

انسانیت چیست؟

مطابق فرهنگ فشردهٔ آکسفورد، انسانیت به معنای «انسان بودن» یا «صفات انسانی» است. با این حال دربارهٔ اینکه صفات انسانی چیست یا انسان بودن چه معنایی دارد، توضیحی داده نشده است. لذا به‌زودی پی می‌بریم که فرهنگ‌های لغات قادر نیستند چنانکه باید و شاید ما را در پی بردن به مفهوم واژهٔ انسانیت یاری دهند.

توضیحاتی را که در فرهنگ‌های لغات داده می‌شود می‌توان به طرق مختلف تفسیر کرد، اما به‌نظر من می‌توان انسانیت را صفت مشخصه‌ای دانست که انسان را از سایر حیوانات متمایز می‌سازد.

در ابتدا، قبل از توصیف انگیزه یا انسانیت، لازم است به توصیف عملکردهای قلب و ذهن آدمی بپردازیم. این خصوصیات متقابلاً به کارکردهای مغز ما بستگی دارد، نه به عملکردهای قلب فیزیکی که تنها تلمبه‌ای است که گردش خون را انجام می‌دهد.

فیزیولوژی مغزی

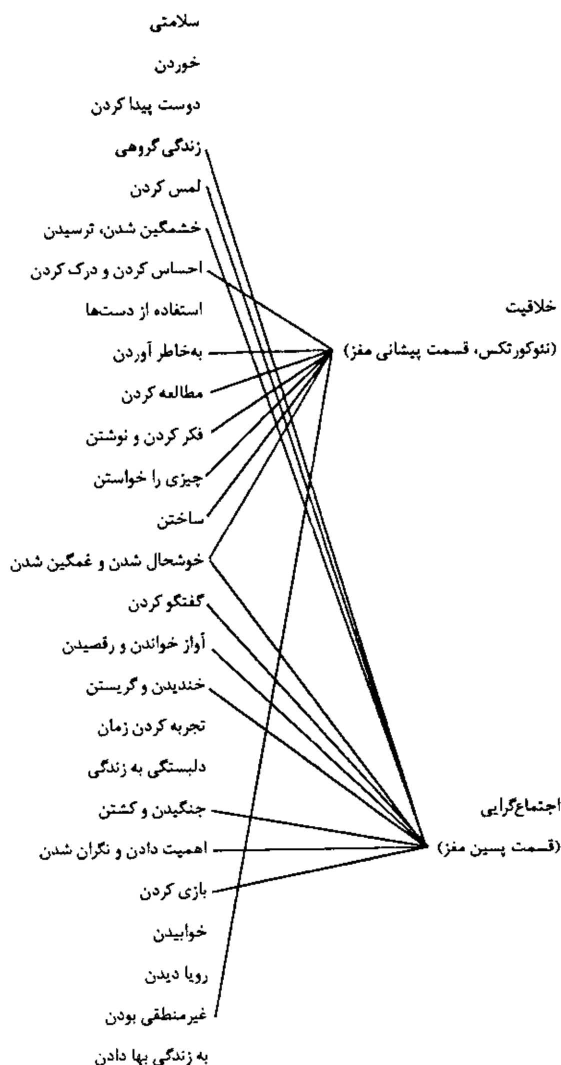
فیزیولوژی مغزی، رشته‌ای است که وظایف مغز را شرح می‌دهد. این بررسی‌ها شامل مقایسهٔ ساختمان مغز انسان با مغز سایر جانوران است و تأثیر شدیدی را که تغییرات قسمت‌های مخصوص مغز بر عملکرد آن می‌گذارد، مورد توجه دقیق قرار می‌دهد.این روش که بر پایهٔ علم استوار است، از استدلال خاص ماوراءالطبیعه‌ای فلاسفه و روانشناسان، قابل پذیرش‌تر و درک آن برای ما آسان‌تر است.

پروفسور توکیزان[1]، فیزیولوژیست مغز در کتاب خود به‌نام انسان بودن، صفات

1. Tokizane

انسانی را در ۲۶ رقم فهرست شده در جدول ۱ ـ ۱ ذکر کرده است. جانوران ردهٔ بالا که به انسان نزدیک‌ترند از قبیل شمپانزه‌ها، گوریل‌ها و میمون‌های ژاپنی واجد بسیاری از این صفات هستند، بنابراین صفات مزبور منحصراً مربوط به انسان نیستند و اگر تصور کنیم که این صفحات منحصراً انسانی هستند، به انسان بیش از حد بها داده‌ایم. هرچند این صفات به‌جز انسان در سایر جانوران نیز دیده می‌شود، ما حق داریم بگوییم که انسان به درجات بالاتری واجد این صفات است.

بسیاری از صفاتی را که در جدول ۱ ـ ۱ درج شده می‌توان عمدتاً به سه دستهٔ زیر طبقه‌بندی کرد: آنهایی که با خلاقیت ارتباط دارند (عمدتاً با قسمتی از مغز شامل قسمت پیشانی یا مخچه در ارتباطند)؛ آنهایی که به اجتماع‌گرایی مربوطند (عمدتاً با قسمتی از مغز که قسمت پسین نامیده می‌شود ارتباط دارند)؛ بقیهٔ صفات. به‌عبارت دیگر، عناصر عمده‌ای که انسانیت را تشکیل می‌دهند به این قرارند:



جدول ۱ ـ ۱ انسان بودن

(۱) خلاقیت
(۲) اجتماع‌گرایی
(۳) سایر صفات

عناصر سه‌گانهٔ کار

همچنانکه در فصل ۳ بحث شد، پیشنهادهای نیشی بوری و اُتول نشان می‌دهد که کار باید ترکیبی از سه عنصر زیر باشد:

(۱) خلاقیت
(۲) فعالیت
(۳) اجتماع‌گرایی

به لحاظ اینکه کار طبیعتاً توأم با فعالیت است، بحث بالا را می‌توانیم چنین خلاصه کنیم که به عمل درآوردن انسانیت در انجام دادن کار به نحو کامل، اصل مسلم انگیزه است.

اگر این موضوع حقیقت داشته باشد، باید گفت به کار گرفتن و استفاده از عناصر انسانیت یعنی خلاقیت، اجتماع‌گرایی و سایر عوامل، کلید برانگیختن مردم به انجام دادن کارهای روزانه است. فصل‌های آینده صرفاً بر روی این موضوع متمرکز شده است که چگونه می‌توانیم عناصر خلاقیت را در کارمان به‌وجود آوریم.

انسانیت و طبیعت انسانی

نکته دیگری را نیز باید اضافه کنیم. طبق گفتهٔ توکیزان، ساختمان مغز انسان‌ها

بدون توجه به نژاد، رنگ پوست، جنسیت و سایر تفاوت‌ها، کاملاً یکسان است. به‌علاوه، انسانیتی که ما از آن سخن می‌گوییم و نتیجهٔ ساختار و عمل مغز آدمی است، بیش از یک میلیون سال پیش، یعنی از زمان پیدایش بشر برروی کرهٔ زمین، همگام با پیشرفت انسان در طی دوران‌های متمادی شکل گرفته است. این بدان معناست که حتی اگر رسوم ظاهری اجتماعی تغییر یابند، جریان انسانیت که در ورای این تغییرات به حرکت خود ادامه می‌دهد، در کوتاه‌مدت تغییر قابل توجهی نخواهد یافت.

پیشینیان ما با تقدیم این هدیهٔ طبیعی، یعنی انسانیت، کاری کردند که سایر جانوران قادر به انجام دادن آن نبودند: آنها تمدن را برروی زمین پدید آوردند. به اعتقاد من، ما در هر سنی که خویش را بشناسیم، این نکته برایمان حائز اهمیت بسیار است که تا می‌توانیم به‌جای کسب پول، انسانیت را مدّنظر داشته باشیم و در انجام دادن کارها از آن به‌عنوان نیروی محرکه‌ای قوی استفاده کنیم.

٦ـ اهداف و وسایل کار

مهم‌ترین موضوعی که ذهن ما را به‌خود مشغول می‌سازد این است که آیا ما کار را خودمان انجام می‌دهیم یا آنکه جهت نیل به اهداف واقعی همکاران و زیردستان خود را به انجام دادن آن ملزم می‌کنیم. در این زمینه یکی از پیش شرطهای کسب موفقیت این است که اهداف واقعی را برای همهٔ کسانی که به‌نحوی در کار سهیم هستند آشکارا توجیه کنیم تا آنان همگی به درک اهمیت اهداف کار واقف گردند.

مسئولیت و روش‌های کار

به‌طورکلی هرکس برای وادار کردن سایرین به انجام دادن کار، روش‌های متفاوتی دارد. دو روش متداول به‌قرار ذیل هستند:

(۱) به‌کارگیری افراد به‌جای ماشین‌آلات
(۲) به‌کارگیری افراد برای استفاده از ماشین‌آلات

روش اول بر محور دستگاه‌ها متمرکز است، در حالی که دومین روش بر محور انسان دور می‌زند.

در روش اول، افراد از کار خسته می‌شوند و مستعد نارضایتی می‌گردند؛ لذا بهتر است از دستگاه‌های خودکار استفاده کنیم. به‌دلیل فقدان امکانات فنی یا مالی، این امر در بسیاری از موارد مشکل است و چاره‌ای جز استفاده از نیروی انسانی نیست.

معمولاً در برنامه‌ریزی مشاغل، اهداف واقعی کار مشخص می‌شود و دستورالعمل‌هایی دربارهٔ وسایل و روش‌های مورد استفاده برای نیل به اهداف ارائه می‌شود. با این حال، روش نخست مطلع کردن افراد از اهداف واقعی کار را غیرضروری می‌داند. هنگامی که انسان جایگزین ماشین‌آلات می‌شود، توضیح کامل وسایل و روش‌ها به‌مراتب مهم‌تر از توصیف اهداف تلقی می‌شود و در حقیقت امری غیرضروری شمرده می‌شود.

فرض کنیم کارگران فقط از وسایل و روش‌های انجام دادن کار با اطلاع باشند ولی در عمل، تمامی تولیدات آنان ضایعات باشد. مدیرانی که دستورالعمل‌ها را صادر می‌کنند به احتمال قریب به یقین به کارگاه می‌روند و با گفتن اینکه کارگران، مسئول تولید ضایعات هستند، آنان را مقصر قلمداد می‌کنند و مورد سرزنش قرار می‌دهند. در این هنگام کارگران معقولانه پاسخ می‌دهند که آنان وظیفهٔ خود را برطبق دستورالعمل‌های داده شده و در نهایت صداقت انجام داده‌اند و اگر حاصل کار آنها مطابق با معیار نبوده، به‌دلیل دستورالعمل‌های نادرست بوده است و آنان در این میان بی‌گناهند. در حقیقت این رویدادی است که کراراً اتفاق می‌افتد.

اگر ما افراد را جایگزین ماشین‌آلات کنیم و بدون آنکه اهداف را مشخص کنیم فقط به آنها بگوییم چگونه باید کار کنند، نباید انتظار داشته باشیم که آنها مفهوم جدی مسئولیت در مقابل کار را درک کنند.

در روش دوم، هرچه کار به‌صورت ماشینی و خودکار انجام شود، نهایتاً افراد هستند که ماشین‌آلات را به‌کار می‌اندازند و در حقیقت کار به‌دست افراد می‌چرخد. اگر این مسئله را بپذیریم، آموزش و تعلیم افراد اهمیت پیدا می‌کند. با تمام اینها به آسانی می‌توان دریافت برای آنکه افراد مسئول انجام دادن کار

با آگاهی از اهداف بتوانند نهایت سعی خود را برای نیل به اهداف مورد نظر به‌کار برند، مشخص کردن اهداف حقیقی کار ضرورت دارد.

با این حال نباید تصور کنیم که اگر اهداف واقعی کار و همچنین دستورالعمل‌های مربوط به روش‌ها و وسایل نیل به آنها را به‌طور واضح به اطلاع افراد برسانیم، مطلوب‌ترین طرز عمل را به‌کار بسته‌ایم. به هرحال الزاماً چنین نیست. ما اگر وسایل و روش‌های ویژهٔ نیل به اهداف کار را مشخص کنیم و افراد را به اجبار وادار به پیروی از آنها کنیم، آنان غالباً این دستورالعمل‌ها را جدی نمی‌گیرند، حتی اگر در مورد آنها توضیح کافی دریافت کرده باشند. به‌علاوه، در صورتی که به اهداف تعیین شده نایل نگردند، برای شانه خالی کردن از زیربار مسئولیت ممکن است ادعا کنند که به آنان دستور داده شده است از وسایل و روش‌های نامناسب استفاده کنند.

هنگامی که بهانه‌تراشی برای کارمندان آسان باشد، احساس مسئولیت در قبال کار از بین خواهد رفت. همچنین هنگامی که کار به‌طرز نامطلوبی پیش می‌رود، آنها به‌جای اینکه به هر وسیلهٔ ممکن در صدد اصلاح کاربرآیند، سعی می‌کنند با یافتن بهانه‌هایی مسئولیت را از خود دور کنند. در چنین شرایطی بدیهی است که وصول به اهداف امکان‌پذیر نخواهد بود. از سوی دیگر، زمینه‌سازی برای بهانه‌تراشی و فرار از کار، مستلزم هدر دادن مقدار زیادی از انرژی خلاقیت است. پس تا مادامی که انرژی خلاقیت فعالیت می‌کند، عقل سلیم و منطق حکم می‌کند که این انرژی را در راه نیل به اهداف کار مورد استفاده قرار دهیم.

حس مسئولیت در قبال کار که مورد بحث ماست، از نوع مسئولیت بعد از وقوع نیست که نیازمند به ارائهٔ توضیحات یا عذرخواهی باشد، بلکه از نوع مسئولیت قبل از وقوع است که می‌توان آن را میل و علاقهٔ شدید به وصول به اهداف و وظایف محوله به‌هروسیلهٔ ممکن توصیف کرد.

خلاقیت ـ اهداف اجباری، روش‌های اختیاری

برای فردی که به‌خاطر انجام وظیفه و نیل به اهداف آن متحمل مشقات مسئولیت می‌شود، تحقق دو شرط ذیل ضروری است:

(۱) اهداف کار باید مشخص باشد.
(۲) باید تا سرحد امکان در به‌کار بردن وسایل و روش‌هایی که برای نیل به اهداف لازم است، مقدار زیادی آزادی وجود داشته باشد.

همان‌طوری که در مثال پیشین روش «ماشین محوری» نشان داده شد، در صورتی که اهداف واقعی کار را به افراد گوشزد نکنیم، بلکه فقط جزئیات مربوط به دستگاه‌ها را به آنها بگوییم و وادارشان کنیم تا از دستورها پیروی کنند، نمی‌توان از آنان انتظار داشت که قویاً احساس مسئولیت کنند. حتی اگر اهداف کار مشخص شده باشد، محدود کردن ابزارها و روش‌های کار و توقع متابعت از آنها برای نیل به اهداف، افراد را تشویق می‌کند تا در صورت عدم توفیق در نیل به اهداف، محدودیت‌های اعمال شده را بهانهٔ شکست خود قرار دهند.
اگر نخستین شرط مذکور در فوق (یعنی مشخص ساختن اهداف واقعی کار) عملی گردد، افراد با داشتن آزادی عمل بیشتر در استفاده از وسایل و روش‌ها، نسبت به کار خود احساس مسئولیت بیشتری خواهند داشت. در حقیقت رابطهٔ مثبتی میان دو شرط فوق‌الذکر وجود دارد.
در صورتی که این دو شرط را فراهم نماییم، افراد شاغل غالباً نمودهایی از مثبت بودن و خلاقیت از خود بروز می‌دهند. همچنانکه در فصل پیش خاطرنشان گردید، به‌کارگیری خلاقیت افراد در مبحث انگیزه امری لازم‌الاجراست.
آنچه تاکنون در این فصل مورد بحث قرار گرفته است می‌تواند به‌عنوان

دیدگاه‌های «اهداف اجباری و روش‌های اختیاری» تلقی شود که برای ایجاد مسئولیت و نیل به اهداف کار موضوعی حیاتی است.

هدفِ کار ـ شرکتی سالم

در اینجا بحث قبلی را خاتمه می‌دهیم و به بررسی اینکه منظور ما از اهداف کار یا به‌طور کلی اهداف چیست می‌پردازیم. غالباً می‌گویند که سودجویی، هدف اصلی شرکت‌هاست. این موضوع به‌طور حتم واقعیت دارد، زیرا یک شرکت نمی‌تواند در حالی که پیوسته با کسری محصولات و مواد مواجه است به‌حیات خود ادامه دهد. از این مفهوم چنین مستفاد می‌شود که شرکت باید سودآور باشد. در هرحال از دیدگاه «اهداف اجباری و روش‌های اختیاری» باید دید که یک شرکت در راستای سوددهی از چه نوع وسایل و روش‌هایی می‌تواند استفاده کند.

آنچه در بالا مورد بحث واقع شد به معنای دادن آزادی کامل به افراد در به‌کار بردن وسایل و روش‌ها نیست، بلکه تا حدود معینی به آنان آزادی می‌دهد. طبیعتاً محدودیت‌های بسیاری وجود دارد که اهم آنها محدودیت‌های اخلاقی و قانونی است.

سپس آقای اکوسا[1] به نقل از اورتگا[2]، فیلسوف اسپانیایی، مسئلهٔ ذیل را بیان می‌کند: «انسان تنها از در دنیا بودن هیچ لذتی نمی‌برد. او از خوب بودن لذت می‌برد.» در این نقل‌قول اگر به‌جای واژهٔ «انسان»، واژهٔ «شرکت» را قرار دهیم، مفهومش چنین خواهد شد: شرکتی که صرفاً وجود دارد، هیچ دلیلی برای موجودیتش ندارد و به سادگی می‌تواند از بین برود. در حالی که شرکتی «خوب» که در نوع خود بی‌نظیر و خلاق باشد و به‌نحوی از انحاء به دنیا خدمت کند، حفظ و نگهداری آن واجب است.

سودآوری نیز وسیله‌ای است که در نتیجهٔ آن یک شرکت می‌تواند به رشد و

1. Okusa 2. Ortega

بقای خود ادامه دهد؛ لیکن منفعت‌طلبی هدف واقعی شرکت نیست.

به‌طوری که در فصل ۱۱ در این مورد بحث خواهد شد، هرقدر سطح آموزش کارکنان یک شرکت بالاتر رود، مسئولیت آنان در قبال شرکت بیشتر می‌شود. دموکراسی صنعتی در کشورهای اروپای شمالی و فعالیت‌های دایرهٔ کنترل کیفیت در ژاپن و کشورهای دیگر، نمونه‌های بارزی از این مسئله هستند. اخیراً با مقبولیت عامه یا هویت شرکتی[1] این موضوعات بیشتر با یکدیگر ارتباط یافته‌اند.

اهداف کار باید برای کلیهٔ افراد ذیربط قابل قبول باشد. به این منظور، وظایف افراد باید به‌نحوی عادلانه کاملاً مشخص شود. در بیان لفظی، به‌کارگیری واژه‌های کلیدی از قبیل «خوشایند»، «جذاب» و «پرماجرا» مؤثر است.

این روش در آینده اهمیت فراوانی خواهد یافت.

1. Corporate identity

۷ ـ خلاقیت و تعیین معیار

تاکنون دربارهٔ رابطهٔ کاری که انجام می‌دهیم با انسانیت و همچنین رابطهٔ خلاقیت با اجتماع‌گرایی که مجموعاً انسانیت را تشکیل می‌دهند، بحث شده است. همان‌طور که خوانندگان تاکنون پی برده‌اند رابطهٔ انگیزهٔ کاری با خلاقیت به نحوی است که در حقیقت از یکدیگر غیرقابل تفکیک هستند.

خلاقیت و تعیین معیار

لزوم و اهمیت تعیین و نظارت بر معیارهای مختلف برای انجام دادن کار، یعنی تعیین معیار کار، غالباً از دیدگاه بهبود کار و اطمینان از کیفیت همواره مورد تأکید بوده است. تعیین معیار را می‌توان عمدتاً به دو طبقه، یعنی معیار اشیا و معیار کار تقسیم کرد. همهٔ مردم این حقیقت را قبول دارند که تعیین معیار اشیا به روش‌های مختلف، نه تنها برای تسهیل در خدمات پس از فروش ضرورت دارد، بلکه . رای تضمین کیفیت و قابل اطمینان بودن و کاهش هزینه‌ها و بالا بردن بهره‌وری نیز لازم است. به هرحال تا آنجا که به تعیین معیار کار مربوط است، پاره‌ای از مسائل و مشکلات را نباید از نظر دور داشت.

نخستین اشکال این است که تعیین معیار کار، با انگیزه الفتی ندارد زیرا حدود خلاقیت و قوهٔ ابتکار افراد شاغل را محدود می‌کند.

به‌طوری که در فصل پیش متذکر شدیم، باید سعی کرد در استفاده از وسایل و روش‌های انجام دادن کار، تا حد امکان آزادی بیشتری به افراد داده شود و همچنین باید توجه داشته باشیم که آزادی بیشتر، موجب احساس مسئولیت و ظهور خلاقیت بیشتر در آنان می‌شود. باید دید تعیین معیار کار حقیقتاً تا چه حد از این امر جلوگیری می‌کند.

دومین اشکال این است که باوجود این که وقت و نیروی زیادی برای تعیین معیارها صرف می‌شود، غالباً به آنها توجهی نمی‌شود. در اینجا به نمونه‌ای از ارزیابی به‌عمل آمده توسط آژانس علوم و تکنولوژی وزارت صنایع و بازرگانی بین‌المللی ژاپن اشاره می‌کنیم. در گزارش آمده است که با آنکه بیشتر شرکت‌های ژاپنی مقرراتی مبنی بر لازم‌الاجرا بودن معیارهای داخلی شرکت دارند، ۵۰ درصد از آنان هیچ‌گونه ضابطهٔ مشخصی برای تضمین اجرا شدن این مقررات ندارند.

لازم به یادآوری است که تعیین معیارها مستلزم صرف وقت و کوشش بسیار است و از این‌رو وظیفه‌ای مشکل است. حال اگر این معیارها به‌طور منظم اجرا نشوند، پس تلاش‌های کسانی که معیارها را به‌وجود آورده‌اند چه خواهد شد؟ باید پرسید آیا پیروی از معیارهای تنظیم شده در کارگاه‌ها برای کارگران تا این حد مشکل است؟

برای اینکه از بحث خود نتیجهٔ عملی‌تری بگیریم بهتر است به نمونه‌ای از معیارهای کار در مرحلهٔ تولید اشاره‌ای بکنیم.

معیارهای کار

معیارهای کار را می‌توان به روش‌های مختلف بررسی کرد، لیکن معمولاً همهٔ آنها شامل سه بند زیر هستند:

۱ ـ اهداف کار: به‌عنوان مثال مرحله‌ای از تولید را در نظر می‌گیریم. این

مرحله شامل مشخصات کیفیت یا معیارهای کیفیت برای محصولات نهایی یا نیمه نهایی است.

۲ـ سختگیری دربارهٔ انجام پذیرفتن کار: این سختگیری‌ها شامل محدودیت‌هایی است که باید در انجام دادن کار به آنها توجه شود. مواردی که ایمنی کارمندان یا کیفیت تولید را تضمین می‌کند، اهمیت بیشتری دارد.

۳ـ روش‌ها و وسایلی که باید برای انجام دادن کار مورد استفاده قرار گیرند.

از بین سه بند یاد شده، بند ۱ لازم‌الاجراست و بند ۲ باید از طرف کسانی که کار را انجام می‌دهند دقیقاً رعایت شود. به‌عبارت دیگر، همه باید محصولات را مطابق با معیارهای تعیین شده تولید کنند و کار را به‌طور صحیح انجام دهند. بدیهی است که کمتر شدن محدودیت‌هایی که در بند ۲ ذکر شد و آزادی بیشتر در انجام دادن کار، منتج به آسان‌تر شدن کار می‌شود. از این‌رو باید این شرایط را دقیقاً بررسی کنیم و سعی کنیم حتی‌الامکان محدودیت‌ها را کاهش دهیم.

همچنین باید برای کلیهٔ کارآموزان در پایان دورهٔ آموزش‌های مقدماتی آنان توضیح داد که روش‌های فراگرفته شده تاکنون، چیزی جز مبانی کار نبوده و آنها هنوز در کار خود تسلط پیدا نکرده‌اند، لذا سعی آنان در به‌کارگیری روش‌هایی که با خلق و خو و ساختار جسمانی آنان سازگاری داشته باشد در پیشرفت آنها اهمیت بسزایی دارد. همچنین باید به آنها یادآور شد که این‌کار به پیشرفت مهارت‌های آنان کمک می‌کند و شرکت نیز در این مورد جداً آنها را حمایت و تشویق خواهد کرد. برعکس، مجبور کردن کارگران تازه کار به انجام دادن کار دقیقاً مطابق آنچه طی دورهٔ آموزشی فراگرفته‌اند، نه تنها احساس مسئولیت را در آنها از بین می‌برد، بلکه مانع پیشرفت مهارت‌های آنها نیز می‌شود. بدیهی است که اتخاذ این روش، عاقلانه نیست.

هنگامی که مهارت‌های کارگران پیشرفت می‌کند و آنان از ابتکارهای خود در اتخاذ روش‌های کار عملی استفاده می‌کنند، ابتکارهای آنها برای تعیین

معیارهای کار کارگران باتجربه نیز می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. ضمناً لازم است روشی برای ثبت ابتکارات افراد یا گروه‌ها به‌وجود آید و ابتکارات آنها به‌طور جدی مورد تشویق قرار گیرد. ضمناً برای حصول اطمینان از اینکه روش‌ها ناقض هیچ یک از محدودیت‌های بند ۲ نیستند و روش‌های صحیح ارائه شده، ثبت و نگهداری شده‌اند، باید همزمان راهنمایی و نظارت نیز به‌عمل آید.

از آنجا که امکان دارد روش‌هایی که به این ترتیب ثبت شده، با عملیات مقدماتی تداخل یابد، باید عملیات مقدماتی نیز به‌طور ادواری مورد تجدید نظر قرار گیرند تا کارآیی آنها افزایش بیشتری پیدا کند.

خلاقیت و تعیین معیار، هیچ کدام به تنهایی کافی نیست، بلکه برعکس هر یک از آنها متقابلاً مکمل یکدیگرند. افراد جدی و علاقه‌مند به‌کار می‌توانند حداکثر استفاده را از خلاقیت خویش بکنند و روش‌های بهتری را کشف کرده، تلاش کنند بند ۳ پیشرفت بیشتری بکند. با آنکه می‌توانیم از کارگران انتظار پیشرفت مهارت‌های آنها را داشته باشیم، نباید این مورد را به‌طور کامل به آنان محول کنیم، بلکه مدیران و کارکنان مربوط نیز باید تا آنجا که ممکن است با آنان همکاری و آنان را حمایت کنند.

۸ ـ رفع معایب

خلاقیت یکی از عناصر ضروری انگیزه است. لیکن در این فصل، آن را بیشتر از نظر مباینت با شرایط و اوضاع کنونی بررسی می‌کنیم.

برای روشن شدن مطلب، مرحلهٔ تولید را مثال می‌زنیم. مهم‌ترین هدف تولید، به‌وجود آوردن محصولاتی است که کیفیت آن مطابق با مشخصات کیفیت و معیارهای تعیین شدهٔ موجود باشد. تولید محصولاتِ مطابق با معیار، یعنی فرآورده‌های مرغوب، حتی مهم‌تر از کاهش هزینه‌ها یا افزایش بهره‌وری است. اگر تولیدات ما مطابق با معیارها نباشد، نمی‌توانیم مدعی افزایش بهره‌وری شویم.

هزینهٔ تولید و میزان ضایعات ــ بهینه‌سازی یا رفع معایب؟

در روی دیگر سکه، این طرز تفکر قدیمی وجود دارد که ما باید به نسبت هزینهٔ تولید، به مقدار معینی از ضایعات که نرخ مطلوب نامیده می‌شود، رضایت دهیم و سعی کنیم به آن دست یابیم. در اینجا مواردی راکه متضمن این عقیده است شرح می‌دهیم.

هزینه‌های تولید کالاهای ساخته شده به‌طور کلی شامل سه مورد ذیل است:

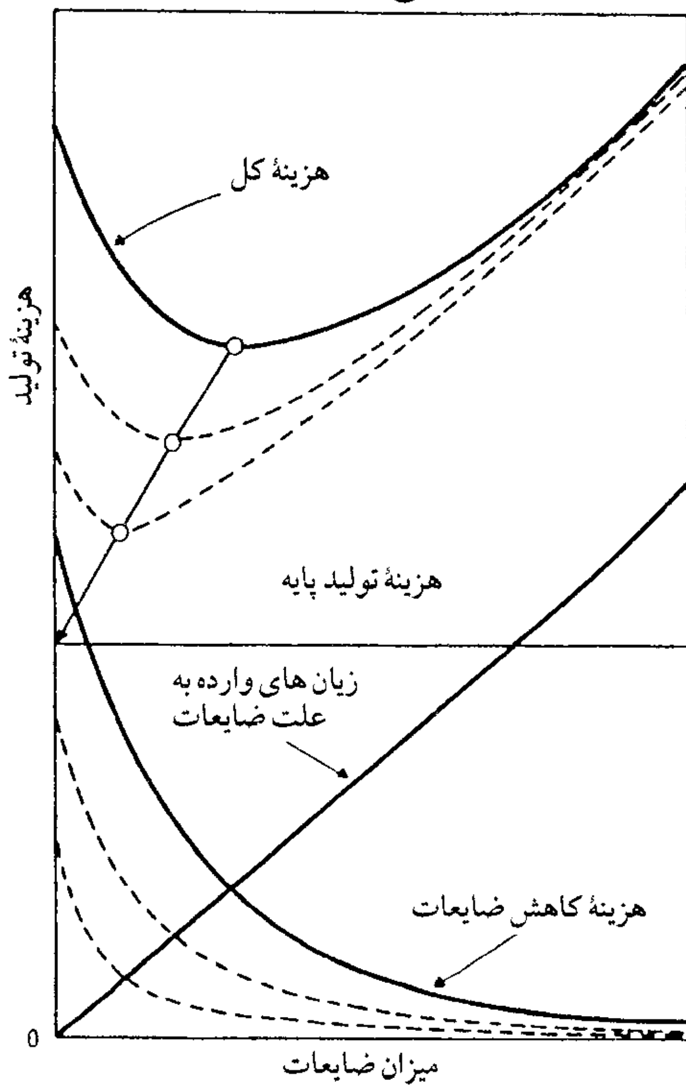
۱) هزینهٔ تولید پایه: هزینه‌های مورد نیاز برای تولید شامل هزینه‌های کارمندان، هزینه‌های استهلاک وسایل و تجهیزات، هزینه‌های رفاه کارمندان و غیره است. این هزینه‌ها ثابت است و به بالا یا پایین بودن میزان ضایعات ارتباطی ندارد.

۲) زیان‌های وارده به علت ضایعات: هزینه‌های مربوط به تولیدات غیرمعیار و توأم با مواد زاید و دوباره کاری، و همچنین هزینه‌های مربوط به شکایات و تعمیر کالا طبق ضمانت‌نامه است. ما باید برای تعیین این هزینه‌ها روش قاطعی اتخاذ کنیم، که شامل مواردی از قبیل ارزش محصولات مرغوبی باشد که می‌توانستیم به‌جای دوباره‌کاری و صرف وقت برای اصلاح تولیدات ناقص، تولید کنیم.

۳) هزینهٔ کاهش میزان ضایعات: برای کاهش میزان ضایعات، خرید ماشین‌آلات پیشرفته و دقیق برای بهتر شدن کیفیت کالا ضرورت دارد.

طبق موارد قطعی مذکور در فوق، و خطوط نمودار ۳ ـ ۱، زیان‌های ناشی از ضایعات در مرحلهٔ تولید، تقریباً به اندازهٔ کاهش میزان ضایعات، کاهش می‌یابد، در حالی که هزینهٔ کاهش میزان ضایعات به‌شدت افزایش می‌یابد. از این‌رو هزینهٔ تولید پایه، در ابتدا به نسبت کاهش میزان ضایعات، رو به کاهش می‌گذارد، لیکن به‌طوری که در نمودار ۳ ـ ۱ نشان داده شده، همچنان که میزان ضایعات به صفر نزدیک می‌گردد، هزینهٔ تولید پایه دوباره به‌جای خود برگشته، رو به افزایش می‌گذارد. به همین دلیل، وجود میزان معینی ضایعات مطلوب است و هزینهٔ تولید را در حداقل نگه می‌دارد.

نخستین تردید در مورد ارزش میزان ضایعات، که هزینهٔ تولید در آن به حداقل می‌رسد، این است که این روال ممکن است برای تولیدکننده ارزش مطلوب باشد، لکن آیا برای مشتریان نیز ارزش مطلوب است؟ مطلوب‌ترین ارزش از دیدگاه مشتریان این است که تمامی محصولاتی که خریداری و



نمودار ۳ ـ ۱ هزینهٔ تولید و میزان ضایعات

استفاده می‌کنند، بدون نقص باشد. ثابت نگاه داشتن میزان ضایعات در این ارزش مطلوب و رسانیدن میزان ضایعات به صفر در کالاهای صادراتی با معیار کیفی صددرصد در مرحلهٔ بعدی، هنگامی که خطاهای مربوط به معیارِ صددرصد و اُفت قابلیت اطمینان محصول را با دوباره‌کاری بررسی می‌کنیم، کار چندان ساده‌ای نیست.

ثانیاً به استثنای مواردی که تولیدکننده در بازار نفوذ انحصاری داشته، هیچ رقیبی نداشته باشد، تولیدکنندگان رقیب می‌توانند روش دو طرفهٔ پایین آوردن میزان ضایعات و کاهش هزینه‌های تولید را اتخاذ کنند. بنابراین توسل به میزان ضایعات مطلوب، در صورتی که شرکت از رقبای خود شکست بخورد، به‌هیچ‌وجه روش مؤثری نیست.

راستی، ما چگونه توانسته‌ایم خود را در این مخمصه گرفتار سازیم؟ باید گفت دلیل گرفتاری، ناهماهنگی اساسی است که در بالا به آن اشاره شد.

بدون تردید از سه نوع هزینهٔ یادشده، دو هزینهٔ تولید پایه و زیان‌های وارده به علت ضایعات را می‌توان به‌شرطی که مبنای محاسبهٔ آنها کاملاً مشخص باشد بدون هیچ ابهامی محاسبه کرد. با این محاسبه، می‌توان آنها را برروی نموداری جداگانه، همانند نمودار ۳ ـ ۱ ترسیم کرد. به‌هرحال این موضوع مورد تردید است که آیا ما می‌توانیم واقعاً هزینهٔ کاهش میزان ضایعات را بدون ابهام به‌طریق فوق محاسبه کنیم؟

می‌دانیم که همیشه روش‌هایی عملی جهت بهبود کیفیت کالا وجود دارد. از طرفی همیشه برای بهبود روش‌هایی که به آنها اندیشیده‌ایم، راه‌هایی موجود است. پس نتیجه می‌گیریم که طرح‌های توسعه و بهبود موردنظر ما هرگز بهترین‌ها نبوده، در نوع خود تنها طرح‌های ممکن نخواهند بود. به‌عبارت دیگر، هزینهٔ کاهش میزان ضایعات در نمودار ۳ ـ ۱ مانند دو مورد دیگر ثابت نیست، بلکه متغیر است.

فرض می‌کنیم که با اصلاح طرح کاهش ضایعات، در کاهش هزینه که با خطوط شکسته در قسمت پایینی نمودار نشان داده شده، یعنی با هزینهٔ

پایین‌تر از آنچه خط چند بُعدی نشان می‌دهد، موفقیت به‌دست آورده‌ایم. ارزش حداقل هزینهٔ کل تولید برطبق آن کاهش یافته و ارزش مطلوب میزان ضایعات نیز به تبع آن کاهش خواهد یافت.

حتی پایین آوردن هزینهٔ کل تولید و ارزش مطلوب میزان ضایعات با تلاش بیشتر امکان‌پذیر است. به‌طوری که در نمودار ۳ ـ ۱ آمده است اگر روش کاهش میزان ضایعات را بدون تحمل هیچ‌گونه هزینه‌ای پیدا کنیم، ارزش حداقل هزینهٔ کل تولید، معادل با هزینهٔ تولید پایه به نسبت میزان ضایعات مساوی صفر خواهد بود و با در نظر گرفتن اینکه میزان ضایعات مطلوب، صفر است، ما به هدف نهایی و ایده‌آل خود خواهیم رسید.

برخی براین عقیده‌اند که کاهش میزان ضایعات با هزینهٔ صفر، رویایی بیش نیست و سعی در انجام دادن آن کاری بیهوده است. و چنانچه عدم امکان آن به ثبوت رسیده باشد، ابلهانه است که انرژی خود را جهت نیل به آن تلف کنیم. با این حال در حقیقت هیچ‌کس نمی‌تواند ثابت کند که نیل به این هدف عملی نیست. اصولاً این موضوع، از آن دسته موضوعاتی است که تا آن را عملی نکرده‌ایم نمی‌توانیم موفقیت یا عدم موفقیت خود را در انجام دادن آن پیش‌بینی کنیم. به‌عبارت دیگر، تا زمانی که کاری را انجام نداده‌ایم نمی‌دانیم انجام دادن آن امکان‌پذیر است یا خیر؛ به همین دلیل ارزش تجربه‌کردنش را دارد.

در این راستا تعیین هدف نهایی، روش ارزشمندی است که به نیروهای ما جهت می‌دهد.

پیش شرط‌های رفع معایب

روش حل مشکلاتی که در بالا ذکر شد به پیدایش خلاقیت برای از بین بردن معایب منجر می‌گردد که اصولاً با خوش‌بینی سطحی بر مبنای عقیدهٔ حفظ شرایط موجود به‌کلی متفاوت است. برای کاهش میزان ضایعات، همیشه

روش‌های گوناگونی وجود دارد و دلیل آن هم این است که هزینهٔ مربوط به این کار، ثابت نیست بلکه متغیر است. در عوض، حداقل ارزش هزینهٔ تولید و میزان ضایعات مربوط نیز متغیر است و این مبنای روش رفع نقایص است.

محرک دیگر برای اتخاذ این روشِ رفع معایب، وضع دشوار و نامعلوم هزینهٔ کیفیت است که در نتیجهٔ آن با کاهش میزان ضایعات، هزینه‌ها افزایش می‌یابند. برای حل این مشکل ناگزیر بودیم برای پایین آوردن هزینه‌ها و بهبود کیفیت راهی پیدا کنیم و این امر مستلزم خلاقیت نامحدود از جانب ما بود.

سایر مسائل مشابه غیرقابل حل، از قبیل تفاوت میان بهره‌وری و کیفیت، یا میان ایمنی کارکنان و تقاضای بهره‌وری، مورد توجه ما بودند. قدرت اراده و جدیت لازم برای حل این مسائل، منبع خلاقیت ما بود که به رفع موانع و اشکالات منتهی می‌شد.

اظهارات دکتر دمینگ[1] راجع به خلاقیت و کیفیت در این زمینه اهمیت خاصی دارد. او می‌گوید: «همان‌گونه که کیفیت بالا می‌رود، به‌همان نسبت بهره‌وری افزایش می‌یابد.» این حقیقتی است روشن، لیکن عدهٔ معدودی آن را قبول دارند.

حال اگر روش رفع معایب از طریق به‌کار بردن خلاقیت و بهینه‌سازی را با روش حفظ وضعیت و شرایط موجود مقایسه کنیم، پی می‌بریم که روش اخیر منطقی‌تر و به آسانی قابل قبول است. در حالی که مورد نخست، بیش از آنکه بر منطق استوار باشد، احساسی است و به‌طور کلی پذیرش آن از سوی افراد به آسانی امکان‌پذیر نیست و بی‌درنگ مردود شناخته می‌شود. در حقیقت، پشتوانه واقعی این روش، عزم و اراده و حمایت کسانی است که با جدیت از آن پشتیبانی می‌کنند. به‌علاوه، حسن‌تفاهم کامل مسئولان و مقامات ارشد و علاقهٔ قلبی آنان و سایر دست‌اندرکاران، پشتوانهٔ محکمی برای این روش خواهد بود.

---

1. Dr. Deming

اقدامات چهارگانه برای خلاقیت بیشتر در انجام دادن کار

خلاقیت بیشتر در انجام دادن کار، برای انگیزه مهم است. اقداماتی که برای این‌گونه تحولات لازم است، در صفحات گذشته به‌طور پراکنده ذکر شده است، لیکن در اینجا مایلم آنها را به‌شرح زیر خلاصه کنم:

(۱) هنگامی که دستورالعمل‌های مربوط به کار را صادر می‌کنید، اهداف واقعی کار را مشخص کنید.

به‌طوری که در فصل ۶ در این‌باره سخن گفتیم، به‌جای توضیح در مورد اهداف کار، توجه خود را به توضیح در مورد روش‌ها و وسایل مورد استفاده برای نیل به آن هدف متمرکز کنید. به‌هرحال، هرکاری هدفی دارد و ناگفته پیداست که نیل به این هدف، مهم‌ترین منظور است.
در شرایط دشوار می‌توانیم بگوییم زمانی که به هدف موردنظر دست یافتیم، نیازی به استفاده از روش‌ها و وسایل نداریم. گذشته از محدودیت‌های اجباری مربوط به اطمینان از کیفیت و ایمنی، اطلاعات در مورد وسایل و روش‌ها فقط باید در حد ضرورت ارائه شود و باید افراد را تشویق کنیم تا خود بهترین روش‌های نیل به اهداف را ابداع کنند.

(۲) مطمئن شوید که افراد در مورد کار خود قویاً احساس مسئولیت می‌کنند.

این مطلب به بند (۱) مذکور در بالا مربوط می‌شود. به‌طوری که در فصول ۵ و ۶ ملاحظه شد، نوع بشر غالباً ضعیف و غیرمنطقی است و هنگامی که کار به‌خوبی پیش نرود، سعی می‌کند مسئولیت آن را بردوش دیگری بیندازد ولب

به شکایت بگشاید یا از کار طفره رود. لذا لازم است هروقت احتمال چنین مواردی می‌رود، روش‌هایی را اتخاذ کنیم تا این‌گونه بهانه‌ها را در نطفه خفه کنیم.

روش «اهداف اجباری و وسایل اختیاری» در بند (۱) منظور ما را برآورده می‌سازد و روش‌هایی از قبیل طبقه‌بندی اطلاعات، تصحیح اطلاعات از طریق ارزش متوسط و یا برگشت به عقب و کاربرد زاویهٔ قائمه در طرح آزمایش‌ها، تماماً وسایل مؤثری برای پایان دادن به بهانه‌ها هستند.

(۳) برای پیدایش ایده‌ها زمان لازم است.

اگر بندهای (۱) و (۲) عملی شوند، افراد در موقع بروز مسائل، نسبت به حل آن شدیداً احساس مسئولیت می‌کنند. وقتی که در آنها چنین احساس مسئولیتی به‌وجود آید، سعی می‌کنند ماهیت مسئله را بشناسند و در مورد آن به‌طور جدی فکر کنند، که این خود منتج به پیدایش بارقه‌های الهام و ایده‌های جدید می‌شود. در خلال این تفکرات، هنگامی که مسئله را دقیقاً بررسی کنیم، ایده‌های عالی به آسانی به‌وجود می‌آیند و به‌صورت اندیشه‌های مجزا در ذهن نقش می‌بندند.

یک ضرب‌المثل قدیمی چینی می‌گوید این‌گونه تفکرات، زمانی به ذهن ما خطور می‌کنند که در حال اسب‌سواری یا استراحت هستیم و یا در دستشویی نشسته‌ایم. اوقاتی که عقاید متجلی می‌شوند در هر یک از افراد متفاوت است. عامل مهم این است که زمان لازم را برای ظهور خلاقیت به افراد بدهیم.

(۴) عقاید را پرورش دهیم و آنها را بارور سازیم.

عقاید تازه‌ای که بدین ترتیب به‌وجود آمده‌اند، به‌شدت ضعیف و آسیب‌پذیرند. اگر آنها را با دیدهٔ انتقاد مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم یا آنها را

قطعه قطعه کنیم به آسانی از بین می‌روند. به‌هرحال برای اینکه بدانیم آیا این عقاید حقیقاً مطلوبند یا خیر، یا به‌طریق اولی می‌توان آنها را توسعه داد، باید به آنها اجازه دهیم رشد کنند. در این مرحلهٔ رشد به‌منظور ایجاد تغییر در عقیده‌ای که تدریجاً از مرحلهٔ ابتدایی به مرحلهٔ بهتر شدن می‌رود، هیچ‌گونه ایراد و اعتراضی نباید وجود داشته باشد.

غالباً گفته می‌شود که دشمنان اصلی تولید یک فرآوردهٔ جدید را باید در درون خود شرکت جستجو کرد. عقیدهٔ جدید همانند نوزادی است که برای رسیدن به مرحلهٔ بلوغ، باید فردی از منافع وی حفاظت کرده، مانند پدر و مادری مهربان از وی مراقبت کند. در بیشتر موارد، مقاماتی که دارای قدرت و اختیار هستند، تنها کسانی هستند که می‌توانند این نقش را ایفا کنند.

به‌عبارت دیگر، مدیران نباید با ریختن آب سرد برروی ایده‌های جدید باعث دلسردی شوند، بلکه باید همچون پدری آنها را تشویق و به رشد آنها کمک کنند.

فقط با عملی شدن بندهای (۱) تا (۴) این امکان برای کار وجود خواهد داشت که به‌عنوان فعالیتی خلاق، مجدداً حیاتی دوباره بیابد. اگر ایده‌های تازه پرورش یابند، افراد ذیربط احساس اعتماد به‌نفس واقعی خواهند کرد. این تجربه از نظر انگیزه، فوق‌العاده ارزشمند است و از تجارب مثبت قبلی که در نمودار ۲ ـ ۱ نشان داده شده‌اند، چیزی کم نخواهد داشت.

۹ ـ یادگیری از نتیجه‌ها

ضایعات و نقایص

«طرح ـ انجام دادن ـ بررسی ـ عمل»، آن دسته اقداماتی است که هدفش ایجاد روند صعودی مارپیچی برای پیشرفت است و نخستین‌بار توسط دکتر دمینگ پیشنهاد گردید و به‌عنوان چرخهٔ «PDCA»[1] در رابطه با کنترل کیفیت به‌طور گسترده‌ای در ژاپن و خارج مورد توجه قرار گرفت. فعالیت‌های ویژه‌ای که مشخصات کنترل کیفیت آماری را مشخص می‌کنند در مراحل «بررسی» و «عمل» قرار دارند. اینها شامل کشف نقایص مربوط به نتایج کار، بررسی و شناسایی عوامل آنها، و انجام دادن اقدامات اصلاحی جهت رفع آنهاست. این اقدامات، شامل موارد دوگانه زیر است:

۱) تعدیل‌های پیش‌بینی شده جهت اصلاح انحراف از ارزش معیارها (اصلاحات موقتی)
۲) پیشگیری از تکرار اختلال، به‌منظور بررسی و شناسایی علل اختلال، تا بهبود جریان عمل (اصلاحات دائمی).

1. Plan-do-check-act

از آنجا که نخستین نوع عمل، اصلاح معلول به‌جای از بین بردن علت است، نیازی به شناخت علت نیست. در اینجا تأکید بر دوباره‌کاری است و هیچ اقدامی برای جلوگیری از احتمال تکرار همان اختلال در آینده صورت نمی‌گیرد.

در مقایسه با این مورد، دومین نوع عمل، جلوگیری از تکرار اختلال از طریق بررسی و مشخص کردن علل اختلال و سعی در بهبود فرآیند عمل بر مبنای اطلاعات حاصله است. بدین‌ترتیب، حتی اگر پیشرفت هر یک از افراد جزیی باشد، پیشرفت تدریجی همه‌جانبه‌ای در کار به‌وجود خواهد آمد که نتیجهٔ آن حصول پیشرفت در سطح بسیار وسیعی است. بنابراین کنترل کیفیت به‌سبک ژاپنی بر اهمیت دومین نوع عمل، یعنی اصلاحات دائمی و پایدار به‌جای اصلاحات موقتی تأکید دارد.

اگر جای واژهٔ «ارزشِ معیار» ذکر شده در بند ۱ را با «مشخصات کیفیت» عوض کنیم، بند ۱ معادل بازبینی و دوباره‌کاریِ تولیداتِ برگشت‌خورده می‌شود، درحالی‌که بند ۲ به نظارت بر فرآیند عمل با استفاده از نمودارهای کنترل می‌پردازد. این امر تقریباً انحراف از موضوع این کتاب است، لکن دو نکتهٔ بسیار مهم در اطمینان از کیفیت فرآیند عمل، اجازهٔ تولید مصنوعات معیوب و وقوع اختلالات را نمی‌دهد. مجدداً مورد قبلی به بند ۱ برمی‌گردد، درصورتی‌که مورد دوم به‌بند ۲ مربوط می‌شود. برای اینکه مصنوعات معیوب تولید نکنیم، شاخص کارآیی فرآیند عمل باید ۱/۳۳ یا بیشتر باشد، درحالی‌که پیشگیری از وقوع اختلالات مستلزم این است که فرآیند عمل، همان‌طور که در نمودارهای کنترل (که دقیقاً تنظیم شده) نشان داده می‌شوند، در حالت کنترل باقی بماند.

از آنجا که این شرایط دوگانه کم‌وبیش مستقل از یکدیگر هستند، نمی‌توانیم در مورد اطمینان از کیفیت فرآیند عمل صرفاً به دلیل شاخص کارآیی فرآیند عمل ۱/۳۳ یا بالاتر و یا به این دلیل که نمودارهای کنترل نشان‌دهندهٔ تحت کنترل بودن اوضاع هستند، احساس اطمینان کنیم. این شرایط باید هر دو در عین حال عملی گردند.

ستایش و نکوهش

مقیاس‌های دائمی موردبحث در بالا، فی‌نفسه عوامل مهمی هستند، لکن دقت بیشتر در مورد روش‌های معمول نشان می‌دهد که ما اغلب اعمال اصلاحی خود را بر روی بررسی نتایج، به‌منظور کشف نتایج نامطلوب غیرعادی متمرکز می‌کنیم، سپس علت‌ها و راه‌های از بین بردن آنها را بررسی می‌کنیم، زیرا معمولاً سهل‌انگاری‌ها و معایب بیش از نتایج مورد توجه قرار می‌گیرند و از این‌رو، مشخص کردن آنها آسان‌تر است. به‌هرحال، آیا پیدا کردن نقاط ضعف و اصلاح آنها حقیقتاً به پیشرفت واقعی منتهی می‌گردد؟

همان‌طور که می‌دانیم، در پشت هر نقص و ایرادی، حُسنی نهفته است. لیکن درجایی‌که اشتباهات و خطاها خودنمایی می‌کنند، مشخص کردن شایستگی‌ها و نقاط مثبت غالباً مشکل است. با اینکه تلاش و کوشش برای تفکیک این موارد و کشف نقاط مثبت بسیار مشکل است، نباید از دشواری پیدا کردن آنها که مهم‌ترین قسمت عمل ماست و باید به‌طور مستمر صورت گیرد، شکایت کنیم.

این امر به‌ویژه هنگامی که با مردم سروکار داریم اهمیت دارد. اگر ما بر نقاط ضعف فرد تکیه کرده، او را نکوهش کنیم، شخص موردنظر علاقهٔ خود را از دست می‌دهد و از پیشرفت و شکوفایی بازمی‌ماند. لیکن اگر نقاط مثبت او را کشف و ستایش کنیم، آن شخص از اینکه عقیدهٔ وی را پذیرفته‌ایم احساس مسرّت می‌کند و بر خود فرض می‌داند در مقابل، برای کسی که او را تحسین کرده، کاری بیشتر از تحسین زبانی انجام دهد. این‌گونه احساس‌ها پشتوانهٔ عقایدی را تشکیل می‌دهند که استعداد شکوفایی دارند.

جهت آموزش افراد از فرصت‌ها استفاده کنید. این فرصت‌ها زمانی پیش می‌آیند که افراد از اشتباهاتی که مرتکب شده‌اند احساس ندامت می‌کنند و مایلند آنها را اصلاح نمایند، یا زمانی که مورد تحسین قرار گرفته‌اند و احساس

شادمانی می‌کنند. هنگامی‌که چنین فرصت‌هایی دست می‌دهد، در چشم‌پوشی از خطاها سخاوتمندی نشان دهید و رفتاری خوب و تشویق‌آمیز داشته باشید.

نقدی بر مدیریت از طریق اهداف

برخی از افراد از روش آمریکایی مدیریت از طریق اهداف، جانبداری می‌کنند. در این روش، در درجهٔ اول ضابطه‌ای تعیین می‌شود که آحاد کارمندان یا گروه‌های آنان بر طبق آن اهداف، مسیر پیشرفت خویش را تعیین و در جهت نیل به آن اهداف تلاش می‌کنند. در این روش، نتایج به‌دست‌آمده از لحاظ میزان نزدیکی آنها به اهدافِ از پیش تعیین‌شده، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

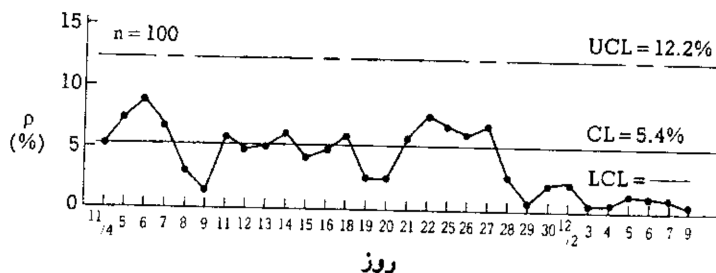
اگر اهداف اجباری باشند و از سوی رده‌های بالاتر مدیریت ارائه شده باشند، کارمندان درصورتی‌که در نیل به آن اهداف با ناکامی مواجه شوند، در صدد پیدا کردن عذرهایی موجه برمی‌آیند. حتی هنگامی‌که کارمندان، خودشان آن اهداف را معین کرده باشند، هنگامی‌که نتایج از نظر نزدیکی به آن اهداف مورد ارزیابی قرار گیرند، تعیین کردن سطح توقع پایین، به این معناست که جهت نیل به هدف و کسب ارزیابی مطلوب تلاش کمتری موردنیاز است. در نتیجه، این روش افراد را تشویق می‌کند که از تلاش و کوشش خودداری کنند که این وضعیتی عجیب و نامطلوب است.

برای اطمینان از عدم بروز چنین وضعی، بهترین راه آن است که نتایج را از لحاظ نزدیکی آنها به اهداف مورد ارزیابی قرار ندهیم. مشخص شدن اهداف افراد حائزاهمیت است، لیکن ارزیابی تلاش‌های آنان نباید بر این مبنا باشد. در عوض بهتر است به ارزیابی تلاش‌های افراد از طریق نمودارهای کنترل، اولویت بالاتری بدهیم.

نمودار ۴-۱ نمونه‌ای از نمودار کنترل را جهت مشخص کردن معایب به‌صورت درصدی نشان می‌دهد. در این نمودار، می‌توان سلسله امتیازات ۱۰گانه‌ای را در زیر خط مرکزی که از ۲۸ نوامبر شروع شده، مشاهده کرد، که

نشان می‌دهد میزان ضایعات به‌طور غیرعادی در این دوره پایین بوده است. این وضعیت غیرعادی، حتی اگر میزان ضایعات به حد هدف تعیین‌شده در خلال دورهٔ موردنظر نرسیده باشد، قابل مشاهده خواهد بود.

اختلال در نمودارهای کنترل، نشان‌دهندهٔ آن است که تغییری در جمعیت پدیدآمده یا در فرآیند عمل احتمالاً اشتباهی از نوع اول، با تقریب ۰/۳ درصد صورت گرفته است (یا هنگامی که در حقیقت هیچ‌یک از آنها رخ نداده باشد، تغییری در شاخص جمعیت رخ داده است). شناسایی علت اختلال، همانطور که در نمودار ۴-۱ آمده است، یعنی دریافتن اینکه چرا فرآیند عمل آشکارا به‌سوی بهتر شدن تغییر جهت داده است، بسیار مهم است و به پیشرفت دائمی منتهی می‌گردد.



نمودار ۴ ـ ۱ نمونهٔ نمودار P

در این مثال، علت غیرعادی بودن ممکن است تلاش‌های کارگران و یا خلاقیت و قوهٔ ابتکار آنان برای کشف روشی جدید باشد. مهم این است که خود را به‌دلیل اینکه آیا نتایج به‌دست آمده، اهداف ما را برآورده می‌سازند یا نه، ناراحت نکنیم، بلکه در عوض توجه خود را به این موضوع که چرا و چگونه روش‌های فرآیند عمل تغییر کرده است، معطوف سازیم. این موضوع به ما خواهد گفت که افراد در جریان کار چه نوع اعمالی را انجام داده و چه نوع خلاقیت و ابتکاری به خرج داده‌اند.

شناسایی صحیح و مناسب چگونگی این اعمال جهت برانگیختن شوق افراد بی‌نهایت مهم است. حتی اگر نتایج حاصله هنوز هم با اهداف فاصله داشته باشند، باید نسبت به شناخت پیشرفت‌ها و تشویق آن‌ها اقدام کنیم. در این‌صورت می‌توانیم اطمینان پیدا کنیم که سرانجام نتایج بر اهداف پیشی گرفته‌اند و سریعاً به پیشرفت نایل خواهیم شد.

۱۰ـ کارگروهی

همان‌گونه که در فصل ۶ بیان شد، لازم است همان زمان که دستورالعمل‌های کار را صادر می‌کنیم، اهداف واقعی کار را نیز با درنظرگرفتن آزادی استفاده از وسایل و روش‌ها جهت نیل به آن اهداف به‌طور آشکار و صریح شرح دهیم. این عمل افراد را موظف می‌سازد تا نسبت به انجام دادن کار شدیداً احساس مسئولیت کنند.

اهداف کار باید موردقبول تمام‌کسانی که انجام دادن کار را به عهده دارند، واقع گردد. بدین‌منظور، مدیران و سرپرستان باید تمام تلاش‌های خود را برای تشویق افراد به‌کار گیرند و از مجبور کردن آنان به انجام دادن کار با اظهار این جمله که «دستور، دستور است» جداً اجتناب ورزند.

به هر تقدیر، به‌ندرت اتفاق می‌افتد که کاری که در یک شرکت انجام می‌شود، کاملاً مستقل و از مجموعهٔ سایر کارهای سازمان، مجزا باشد. معمولاً کارهای متعددی که در میان افراد یا گروه‌ها تقسیم شده‌اند، به‌نحوی از انحاء با یکدیگر مرتبط هستند و بررسی دقیق آنها از طریق به‌کارگیری روش مشتری‌مداری، غالباً این ارتباط را نشان می‌دهد.

برای نیل به اهداف واقعی، تمامی افراد و گروه‌ها باید در مورد پیگیری کارهای ویژه‌ای که بر عهدهٔ آنان محول شده است، شدیداً احساس مسئولیت کنند و در عین‌حال ضرورت ایجاب می‌کند که آنان توأماً در مورد سایر کارهایی

که به‌کار آنان مربوط می‌گردد نیز علاقه بیشتری نشان دهند.

برای روشن شدن مطلب، کار طراحی و تولید را مثال می‌زنیم. همان‌طوری‌که غالباً در توصیف موارد اطمینان از کیفیت بیان می‌شود، ما کار را از مرحلهٔ کیفیت طرح، با هدف تولید محصول مرغوب برای استفاده در محیط موردنظر و جلب رضایت مشتری آغاز می‌کنیم. در مرحلهٔ بعديِ تولید، کیفیت تولید را که مطابق با کیفیت طرح است، به‌وجود می‌آوریم و با تأمین این کیفیت، رضایت مشتری را جلب می‌کنیم. این طرح کليِ اطمینان از کیفیت است.

اگر کیفیت طرحی که با این روش تهیه شده، عالی باشد و محصولی دقیقاً مطابق با کیفیت موردنظر تولید شود، به هدف نهایی در اطمینان از کیفیت نایل گشته‌ایم. در این صورت، تمام بخش تولید باید از این طرح استفاده کنند. با وجود این، خیلی بعید است که کیفیت طرح‌هایی که بشر ابداع می‌کند، در حد کمال و از بهبود و تکامل بیشتر بی‌نیاز باشد.

از این بررسی می‌توان نتیجه گرفت که کسب اطلاعات مربوط به تجارب قبلی در مورد مشتری‌ها و استفاده از آن در جهت پیشبرد طرح‌ها، که به‌نوبهٔ خود مستلزم کار دسته‌جمعی بخش‌های تولید، طرح و فروش است، ضروری است.

با توجه به اینکه تولید تابع طرح است، اگر روش مشتری‌مداری در شرکت موردتوجه و استفاده قرار گیرد و بخش طراحی اطمینان یابد که آن طرح، رضایت مصرف‌کننده را تأمین می‌کند، در مرحلهٔ بعدی باید رضایت‌بخش تولید را تأمین کرد. برای نیل به این هدف، بخش تولید باید منابع اطلاعاتی فوق‌الذکر را در اختیار بخش طراحی قرار دهد. این اطلاعات شامل شاخص به‌دست‌آمدهٔ امکانات فرایند در مرحلهٔ تولید است. انجام دادن این کارها، نوعی همکاری سته‌جمعی میان طراحی و تولید را ایجاد می‌کند که برای بهبود هر چه بیشتر یفیت تولید لازم است.

نقطهٔ شروع کار گروهی، نه تنها باید حس [illegible] نسبت به [illegible]

به اهداف کار را در بر داشته باشد، بلکه در سایر کارهای مربوط به‌کار فرد نیز باید انگیزه‌ای قوی داشته باشد. این روش، همه را قادر می‌سازد تا به هدف مشترکی که دارند نایل گردند.

عقاید جالب، غالباً هنگامی به وجود می‌آیند که افرادی با نظرات و روش‌های مختلف، که در کار معینی منافع مشترک زیادی دارند، برای مذاکره و مباحثه دور هم جمع می‌شوند. «اکام هاچی‌موکو»[1] این مسئله را به روشنی در این جمله بیان کرده است که «تماشاچیان بهتر از بازیکنان می‌بینند». این ضرب‌المثل که مربوط به یک بازی ژاپنی است، این را تداعی می‌کند که تماشاچیان خارج از صحنه، غالباً نسبت به بازیکنان نظریات بی‌طرفانهٔ بیشتری دارند. زیرا آنان حرکاتی را که صورت می‌گیرد بیشتر مشاهده می‌کنند و نقاط‌ضعف و از دست دادن فرصت‌های خوب توسط بازیکنان را بهتر ارزیابی می‌کنند. از سوی دیگر، مهم نیست چه تعداد از مردم دور هم جمع شوند؛ شعار «دو فکر بهتر از یک فکر است» زمانی صادق است که کلیه افراد خطوط عقیدتی واحد نداشته باشند چون در این صورت نتیجهٔ مؤثری به‌دست نخواهد آمد.

موارد فوق‌الذکر دقیقاً به روش تقسیم وظایف بر مبنای کار روزانه مربوط می‌شوند. تقسیم کار به طریق عمودی، به‌نحوی که هر کس را مسئول انجام دادن کاری معین کنیم، اهمیت بسیاری دارد. توسعهٔ حدود مسئولیت‌ها باید تا حد امکان متناسب با توانایی‌های فردی باشد. همان‌طوری‌که در فصل ۶ بیان شد، اهداف واقعی کار باید کاملاً به‌طور واضح برای افرادی که مسئول آن کارها هستند، مشخص شود و باید این افراد را وادار کرد تا نسبت به وظایف محوله شدیداً احساس مسئولیت کنند.

توسعهٔ حدود مسئولیت‌ها

همچنین عاقلانه است که میان مشاغل، خطوط مشخصی رسم نکنیم، بلکه

1. Okame hachimoku

حدود مسئولیت‌های افراد را توسعه دهیم تا آنان با یکدیگر همکاری کنند و برای منافع مشترک مربوط به زمینه‌های کاری فعالیت نمایند. این طرح به کار گروهی منجر می‌گردد.

هنگامی که کار بدین منوال تقسیم شود، توانایی‌های افراد از لحاظ وسعت دامنهٔ کاری که به آنان محول شده است، مورد قضاوت قرار می‌گیرد. همچنین وسعت بخشیدن به دامنهٔ کار افراد همزمان با افزایش دامنهٔ مهارت آنان، نه فقط وسیله‌ای است برای شناخت توانایی رو به رشد آنان، بلکه روش مفیدی برای برانگیختن آنان است.

همان‌طور که در فصل ۱ ملاحظه شد، مسئلهٔ انگیزه از اوایل دهـهٔ ۱۹۷۰ سبب بروز مسائل و مشکلاتی در اروپا و آمریکا شده است. در همین رابطه مباحثات زیادی میان موافقان و مخالفان روش خط تولید تیلور و اثرات غیرانسانی آن به عمل آمد. این نوع مباحثات، یک شرکت سوئدی را واداشت تا در دههٔ ۱۹۹۰ نسبت به ایجاد کارخانه‌ای ایده‌آل اقدام کند. این شرکت، کارخانهٔ کالمار[1] را بدون تسمه نقاله احداث کرد. لیکن چرا در این مباحثات از شیوهٔ خط تولید در ژاپن سخن بسیار کمی به میان آمده است؟

از نظر من این موضوع فقط حدس و گمان است، لیکن فقدان علاقه به این مفهوم در ژاپن امری کاملاً طبیعی است. ژاپنی‌ها هرگز عقاید غربی‌ها را در تنظیم طرح‌های مشخص کردن وظایف به‌طور آشکار و واداشتن افراد به انجام دادن مسئولیت‌های خود در چارچوبی از محدودیت‌های شدید نپذیرفته‌اند. در عوض، تمام کارمندان ژاپنی علایق مشترکی در زمینه‌های همزیستی کاری دارند و این امر شکوفایی کار گروهی را آسان می‌سازد.

همکاری و رقابت

در مدیریتِ کار روزمره، به‌مراتب برای افراد مؤثرتر است که به مشخصات فردی

---

1. Kalmar

خود پی ببرند و حداکثر تلاش خود را در استفاده از آنها به‌کار برند، تا آن که این تفاوت‌ها را نادیده بگیرند و با معیارسازی، آنها را از بین ببرند.

مشخص کردن اهداف کار به‌طور روشن و آشکار، و دادن آزادیِ انتخاب وسایل و روش‌ها (همان‌طور که در فصل ۶ ذکر شد) به این بحث مربوط می‌شود. این روشی است که میان افرادی با سرشت‌ها و روش‌های مختلف انجام دادن کار، همکاری به‌وجود می‌آورد و خلاقیت را تشویق می‌کند.

تمایل بشر به سوی پیشرفت، به‌طور چشمگیری به حس رقابت اجتماعی مربوط می‌شود، خواه به‌صورت فعال بروز کند، یا آن که با دقت مکتوم نگه داشته شود. معادل ژاپنی واژهٔ «رقابت»، «کیوسو»[1]، معمولاً دارای دو معنای مختلف «رقابت» و «نبرد» است، لیکن دومی را می‌توان بدون تغییری در تلفظ، به معنای «دویدن» دانست. من مورد دوم را ترجیح می‌دهم، زیرا به نظر من رقابت، همانند مسابقهٔ ورزشی، با روح ورزشکاری یک بازی عادلانه انجام می‌پذیرد. همچنین باید به این نکته توجه داشت که این نوع روحیهٔ رقابتی، نه تنها در میان گروه‌های رقیب، بلکه در میان اعضای گروهی واحد که موظفند با یکدیگر همکاری کنند نیز وجود دارد.

خودداری از سرکوب کردن این تحرک رقابتی مهم است، زیرا این کار مانع میل به پیشرفت و روحیهٔ یادگیری می‌شود که برای نوع بشر بی‌نهایت ارزشمند هستند. به‌جای آن باید نسبت به این مسئله که هر رقابتی که به وجود می‌آید، در چارچوب مقررات است و متناقض با روحیهٔ بازی عادلانه نیست، اطمینان حاصل کنیم. به عبارت دیگر، رقابت باید در چارچوب قیود مندرج در فصل ۷، قرار گیرد که کار باید بر طبق آن انجام شود.

اگر رقابت عادلانه، همزمان با کار گروهی در میان افرادِ دارای مسئولیت‌های مختلف وجود داشته باشد، فعل و انفعال متقابل فیمابین، توانایی همهٔ افراد را افزایش خواهد داد.

---

1. Kyoso

۱۱ـ رهبری و مشارکت

ذکر یک مثال

چون شرایط زندگانی ما بهبود حاصل کرده و سطوح آموزشی به همان نسبت افزایش یافته است، ما به شخصیت خود بیشتر اهمیت می‌دهیم. نکات ذیل، منعکس‌کنندهٔ این روال اجتماعی هستند.

رؤسا و کسانی که دارای قدرت و اختیار هستند، مایلند هر موضوع جزئی را با زیردستان خود مطرح کنند. زیردستان نیز، حتی اگر این موضوعات را خسته‌کننده و موجب اتلاف وقت بدانند، از هراس این‌که در صورت سرپیچی، بعدها با مخالفت مواجه گردند. به آن تن درمی‌دهند. ضمناً اگر چه در این مباحثات شرکت می‌کنند، به این موضوع می‌اندیشند که یک رهبر واقعی نباید هر موضوع جزئی را با آنان در میان گذارد. این سؤال برای ما پیش می‌آید که مفهوم رهبری و مشارکت چیست؟

در عین حال، همهٔ ما می‌دانیم که رهبری خوب، جهت نیل به اهداف و نتایج ضروری است. اما رهبری چیست؟ با آن که توجه به رهبری مهم است، به‌زودی درمی‌یابیم که رهبری به خودی خود، مفهومی مجرد است.

رهبری و پیش‌شرطهای آن

رهبری فقط این نیست که بگوییم «حرف نزن و به من توجه کن!». رهبری از برنامه‌ریزی و انجام دادن وظایف جدا نیست، زیرا رهبران هستند که برنامه‌ها را طرح‌ریزی می‌کنند و سپس مرئوسین خود را به اجرای آنها موظف می‌سازند. رهبری به معنای متقاعدکردن زیردستان جهت پذیرش اهداف مشترک گروهی و نیل به آنهاست. یک رهبر موفق، زیردستان خود را متقاعد می‌کند که اهداف را بپذیرند و موافقت کنند که آن اهداف باارزش هستند و در عین‌حال از خود شکیبایی نشان می‌دهد و زیردستان را در راه وصول به اهداف، هدایت و تشویق می‌کند.

بنابر آنچه گفته شد می‌توانیم موارد ویژهٔ ذیل را به عنوان پیش‌شرطهای رهبری مورد توجه قرار دهیم:

۱) رهبران باید دارای یک «رویا» (نوعی بصیرت، ایده‌آل، منظوری مشترک یا هدفی نهایی) باشند.
۲) رهبران باید دارای قدرت، و پای‌بند به آنچه لازم است این رویا را تحقق بخشد باشند و شکیبا و خوددار باشند.
۳) رهبران باید بتوانند حمایت زیردستان خود را جلب کنند. برای تحقق چنین امری، «رویا» باید به قدر کافی باارزش باشد.
۴) رهبران باید قادر به انجام دادن کاری بیشتر از آنچه زیردستان باید حقیقتاً انجام دهند باشند. آنان نباید در اموری که خود زیردستان قادر به انجام دادن آن هستند، دخالت کنند، و تنها زمانی باید مداخله کنند که آنان قادر به انجام دادن کار خود نباشند (به عبارت دیگر، رهبران باید توانایی آن را داشته باشند که در موقعیتی بحرانی رهبری کنند). آنان باید مرئوسین توانا و شایسته را تشویق کنند.

۵) رهبران باید همیشه موفق باشند، لیکن هرگز نباید زیردستان را به‌خاطر موفقیت خویش قربانی کنند.
۶) رهبران باید رهنمودهای صحیح را در زمان‌های مناسب به زیردستان خود ارائه کنند.

شاید ما در وهلهٔ اول نتوانیم کلیهٔ پیش‌شرطهای مذکور را جهت رهبری به منصهٔ ظهور برسانیم، لیکن ضرورت حیاتی دارد که آنها را به خاطر بسپریم و جهت نیل به آنها همواره کوشش کنیم.

تحقق بخشیدن به رویاها

برخی ممکن است احساس کنند که هر چه مردم فردگراتر می‌شوند، پیداکردن رویایی که زیردستان بتوانند با آن همفکری کنند و آن را به عنوان هدف مشترک گروهی، نصب‌العین خود قرار دهند، بی‌نهایت مشکل می‌شود. با این‌حال، هر انسانی تمایل به پیشرفت دارد. ما همگی وضعیت کنونی خود را با آنچه می‌توانست باشد مقایسه می‌کنیم و سعی می‌کنیم با شناسایی مسائل و حل آنها پیشرفت کنیم.

به علاوه، در یک گروه، همانند یک شرکت بازرگانی که تشکیل آن به خاطر نیل به اهداف خاصی صورت می‌گیرد، پیدا کردن رویایی خاص که بتوانیم زیردستان خود را به مشارکت در آن متقاعد کنیم، درصورتی‌که به فلسفهٔ اساسی تأسیس آن سازمان فکر کرده باشیم، امکان‌پذیر است. یک رهبر در وهلهٔ اول، به داشتن توانایی متقاعدکردن زیردستان نسبت به اهمیت تحقق بخشیدن به رویا و تشویق آنان به پذیرش آن نیاز دارد.

در ابتدای امر، بهتر است با آویختن به هدف نهایی به عنوان هدفی که می‌بایست به آن نایل شویم کار را شروع نکنیم. روشِ عملی‌تر این است که اهداف متوسط نسبتاً آسانی را تعیین کنیم و با به جریان انداختن

چرخهٔ طرح ـ انجام‌دادن ـ بررسی ـ عمل به عنوان اینکه این اهداف به تدریج حاصل می‌گردند، به همه امکان سهیم شدن در شادی نیل به هدف را داده، به آنان فرصت دهیم جهت بالا بردن توانایی‌های خود کوشش کنند.

در خلال نیل به این اهداف، مردم هر چه بیشتر دچار ناملایمات گردند، شادی آنان در نیل به اهداف، افزون‌تر می‌شود. در حقیقت وجود همین ناملایمات است که ما را برمی‌انگیزد قوهٔ ابتکار خود را برای غلبه بر آنها به‌کار بیندازیم. این نوع تلاش، طبیعتاً به پیشرفت خلاقیت و به نوبهٔ خود به بالا بردن توانایی‌ها منجر می‌شود.

گام‌هایی جهت بالا بردن توانایی‌ها

کار یک شرکت بر مبنای وظایف، بخش‌ها و کارکنان تقسیم‌بندی می‌شود. اصل نظارت داخلی برای هر گروه یا هر فرد، پیوسته بر مبنای حرکت انتقالی چرخهٔ طرح ـ انجام دادن ـ بررسی ـ عمل برای کاری است که به آنان محول شده است. رمز موفقیت در این امر برای مدیران این است که وسایل و امکانات سیستم‌هایی را که سهولت حرکت انتقالی چرخهٔ طرح ـ انجام دادن ـ بررسی ـ عمل را امکان‌پذیر می‌سازد، تدارک ببینند و ارائهٔ رهنمودهای مقتضی و ترغیب افراد به انجام دادن وظایف را بر عهده گیرند.

هنگامی که بدین طریق توانایی زیردستان افزایش یافت، حائز اهمیت است که آنان را در دامنهٔ وسیع‌تری از کار سهیم کنیم و در بُعد وسیع‌تری به اهمیت شغل خویش آگاه کنیم و آنها را با احساس مسئولیت شدید آشنا سازیم. همان‌طور که در فصل پیشین ذکر شد، کار گروهی مستلزم این است که مردم آن را درک کنند و عمیقاً به آن علاقه‌مندی نشان دهند و این علاقه‌مندی علاوه بر خودشان، باید شامل همکاران و رؤسای آنان نیز بشود. طبیعتاً این روش نیز به نوبهٔ خود توانایی‌های افراد را هر چه بیشتر افزایش می‌دهد.

این اقدامات در نمودار ۵-۱ نشان داده شده است.

منافع مشارکت

از بحث پیشین می‌توانیم به نتیجه‌گیری ذیل در مورد مشارکت برسیم: اگر تمهیدات ما به افزایش توانایی‌های رهبران، اعضای گروه، و یا افراد دیگر منتج نشود، معلوم می‌شود مشارکت چنانکه باید و شاید انجام نپذیرفته است.

مشارکت واقعی دارای منافع زیر است:

۱) حس مسئولیت نسبت به کار به وجود می‌آید و چرخهٔ طرح ـ انجام دادن ـ بررسی ـ عمل به چرخش انتقالی ادامه می‌دهد.

۲) ارتباط درون گروهی افزایش یافته، روابط درون فردی بهبود می‌یابد.

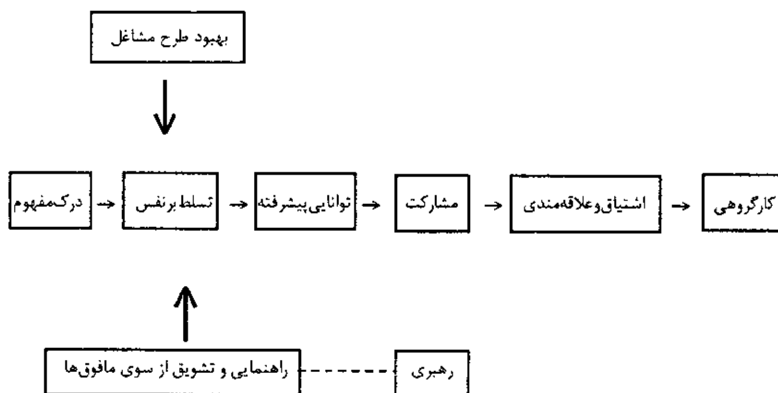
۳) استعدادهای نهانی اعضای گروه شکوفا می‌شود و توانایی‌های انسانی مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد.

۴) شالودهٔ گروهی، از برنامه‌ریزی پیروی محض از یک رهبر، به پیروی از ساختاری چندسطحی متحول می‌گردد. در اثر این تحولات، ساختار گروهی از ساختاری سخت و غیر قابل انعطاف به ساختاری انعطاف‌پذیر تبدیل می‌شود و مطابق مقتضیات و مناسبت‌ها عمل می‌کند. این روش، به نوبهٔ خود، کار گروهی قابل اطمینان، و توانایی نشان دادن واکنش سریع در رویارویی با بحران را توسعه می‌دهد.

۵) در اعضای گروه ابتکار و استقلال عمل به وجود می‌آورد.

۶) اهداف مبهم مشخص می‌شوند و جای خود را به اهداف مشترک می‌دهند.

۷) تقسیم وظایف جهت نیل به اهداف مشترک گروهی، پس از اینکه مورد پذیرش کلیهٔ اعضای گروه واقع شد، به طور آشکار در مرحلهٔ تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد.



نمودار ۵ - ۱ گام‌هایی جهت بالا بردن توانایی

۸) تعداد روش‌های ممکن جهت نیل به اهداف، افزایش می‌یابد و امکان به کارگیری توانایی‌های هر یک از اعضای گروه میسر می‌شود.
۹) توانایی‌های رهبر پیشرفت می‌کند و با توانایی‌های اعضای گروه تکمیل می‌شود.
۱۰) صلاحیت‌های گروه‌ها توسعه و افزایش می‌یابد.
۱۱) شخصیت اعضای گروه به جای اینکه پایمال گردد، به طور کامل جهت نیل به اهداف مشترک مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد.
۱۲) در میان اعضای گروه، همکاری حاصل می‌شود.

در فهرست کردن این نکات مطلوب، از این نگران هستم که مبادا تصویری بیش از اندازه زیبا ارائه داده باشم. به هر تقدیر، هنگامی که مشارکت واقعی موردنظر باشد، این مزایا می‌توانند به عنوان نکات قابل توجه مورد بررسی قرار گیرند.

مشارکت واقعی

همان‌طور که در ابتدای این فصل بیان شد، مشارکت به خاطر شکل و ماهیتش، گاهی به عنوان وسیله‌ای جهت حمایت مدیران از خودشان مورد استفاده قرار می‌گیرد. به هر صورت، تصمیمات گرفته شده با این نوع مشارکت، غالباً سعی دارد همه چیز برای همهٔ افراد باشد و مبتنی بر حمایت از منافع فردی است. اگر مدیران در صدد این برآیند که به این طریق از مشارکت استفاده کنند، شرکا نیز سعی خواهند کرد از وظایف محوله شانه خالی کنند. اگرچه می‌توان ادعا کرد که تصمیمی که بدین طریق اتخاذ گردیده مورد موافقت افراد است، نتیجهٔ آن این است که هیچ‌کس مسئولیت کار را بر عهده نخواهد گرفت و این، برعکس مشارکت واقعی است که در بالا بدان اشاره شد.

زمان‌بندی مشارکت نیز مهم است. در مواقعی که فوریت ایجاب کند و گروه

احساس کند که باید وقفه سریعاً برطرف شود و شرایط بهبود یابد، حتی اگر چگونگی حل مسئله مشخص نشود، مشارکت، نتایج غیرمنتظره و مطلوبی به بار می‌آورد. مزایای واقعی مشارکت را نمی‌توان بدون رویارویی با احساس فوریت انتظار داشت.

برخی مردم چنین می‌پندارند که حتی اگر روش مشارکت بدین طریق روشی مؤثر باشد، شرکت دادن اعضای گروه در همهٔ طرح‌ها، به اقتدار مدیر لطمه وارد می‌آورد. این عقیده از یک لحاظ صحیح است. همانطور که قبلاً در رابطه با شرایط اساسی رهبری ذکر شد، فردی که دارای رویارویی ثابت (یعنی هدفی مشترک) نباشد، واجد شرایط رهبری نیست، حتی اگر این رویا اندکی توسط اعضای گروه تعدیل شود. و مشارکت بدون رهبری، به سوی ایجاد طرفداران و خشنودی از همهٔ تصمیمات گرایش پیدا می‌کند.

آیا به صلاح رهبر است که به هر صورت رویای خویش را به میل یا به اکراه به اعضای گروه خود تحمیل کند؟ در موارد معینی این کار می‌تواند لازم و در عین حال مؤثر باشد. به هر تقدیر، این امر محدود به شرایطی است که در آن اختلاف زیادی در توانایی‌های رهبر و زیردستان وجود داشته باشد یا زمانی که رهبر و اعضای گروه در مورد طرح‌ها با یکدیگر اختلاف فکری بسیار زیادی داشته باشند و لزوم آن احتمالاً همزمان با پیشرفت توانایی‌های اعضای گروه در نتیجهٔ مشارکت، از میان می‌رود.

هنگامی که افراد در تصمیم‌گیری سهیم شوند، اگر عقایدشان مورد قبول واقع شود و مورد بحث و اجرای واقعی قرار گیرد، احساس خوشحالی می‌کنند. از این‌رو، رهبر باید همزمان با استفاده از قدرت تشویق جهت متقاعد کردن اعضای گروه برای پذیرش رویا، آماده باشد با سعهٔ صدر به عقاید آنان گوش فرادهد. این نوع مباحثات موجب خلاقیت گروهی می‌شود.

برخی مردم تصور می‌کنند که این نوع مشارکت ملال‌آور است و باعث اتلاف وقت می‌شود. درست است که مشارکت و متقاعد کردن عدهٔ زیادی ازمردم

نیازمند صرف وقت است، اما اگر این مشارکت توانایی‌های اعضای گروه را بالا ببرد، زمان مورد نیاز برای تصمیم‌گیری کاهش خواهد یافت و از طریق پیشرفت در کیفیت مشارکت، منافع بیکرانی به دست خواهد آمد.

۱۲ـ چکیده

انگیزهٔ انسانی

برانگیختن تمایل افراد به کار، یعنی انگیزهٔ انسانی، از زمان‌های بسیار قدیم مهم تلقی می‌شده است. به عقیدهٔ من در آینده، هر چه معیارهای آموزشی افزایش بیابد و شرایط زندگانی بهتر شود، انگیزه اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

ما از اهمیت انگیزهٔ انسانی کاملاً آگاهی داریم ـ لیکن چگونه می‌توانیم مردم را عملاً برانگیزیم؟ چون انگیزه وسیله‌ای برای به حرکت درآوردن قلوب و افکار مردم است، مسئلهٔ دانش فنی نیست و بنابراین احتمالاً جوابگوی تعیین معیار نیست.

در بحث انگیزهٔ انسانی، غالباً تمایل داریم بر اختلافات، مثلاً اختلاف‌های میان فرهنگ ژاپنی و آمریکایی، و یا اختلافات روانشناختی افراد تکیه کنیم. چنین مواردی ممکن است از نظر بررسی ماهیت فرهنگی یا انسانی جالب باشند، لیکن در ایجاد انگیزهٔ واقعی در مردم، موارد استفاده عملی چندانی ندارند.

فصل ۱ به ما می‌گوید که نباید این اختلافات را دنبال کنیم، بلکه باید عناصر مشترک، یعنی بزرگ‌ترین مقسوم علیه مشترک انگیزهٔ انسانی را جستجو کنیم. همانطور که مشاهده کرده‌ایم، تعداد زمینه‌های مشترک به طور حیرت‌انگیزی

زیاد است. ما همیشه برای پول کار نمی‌کنیم، بلکه غیر از پول عاملی وجود دارد که ما را به سوی کار سوق می‌دهد. شناسایی این جزء مجهول، موضوع اصلی بررسی‌های ما در مورد شناسایی انگیزهٔ انسانی است.

تأمین خوشایندها

بحث ما با مقایسهٔ سلسله مراتب مازلو در مورد نیازهای انسان و نظریهٔ انگیزهٔ هرتزبرگ آغاز شد. بر طبق نظریهٔ مازلو، انسان همیشه نیازهای متنوعی دارد و اهمیت نسبی آنها، همزمان با پیشرفت افراد، تغییر می‌کند. این نیازهای متنوع به خوشایندها و ناخوشایندهای هرتزبرگ مربوط است. بدیهی است که برای برانگیختن افراد، نه تنها باید منابع نارضایتی را برطرف کنیم، بلکه باید جهت تأمین رضایت آنان تدابیری اتخاذ کنیم. این خوشایندها با جزء مجهول (چیزی غیر از پول) که قبلاً ذکری از آن به میان آمد، ارتباط دارد.

این‌گونه بررسی‌ها در مورد انگیزه‌های انسانی شامل خشنودی از کار است؛ روشی که در آن کار و اهمیت آن برای ما، مشخص می‌شود. تأمین خوشایندها (جزء مجهول) با ماهیت کار و روش تخصیص آن، مشکل‌تر و یا آسان‌تر می‌شود.

عناصر سه‌گانهٔ کار

عقاید نیشی‌بوری و اُتول در مورد کار انسان (که در فصل ۳ راجع به آن بحث شد)، در این زمینه بی‌نهایت ارزشمند است. اگرچه این دو محقق، تحقیقات خویش را جدا از یکدیگر انجام دادند، نتایج آنها با یکدیگر مطابقت دارد. این دو تن، خلاقیت، فعالیت بدنی، و اجتماع‌گرایی را عناصر لازم تشکیل دهندهٔ کار ذکر کرده‌اند. علاوه بر فعالیت بدنی، که می‌توان آن را لذت تلاش جسمی نیز توصیف کرد، ضروری است که عناصر خلاقیت (لذت تفکر) و اجتماع‌گرایی (لذت سهیم شدن در شادی دیگران) را در کار خود بگنجانیم و با ترکیب این

عناصر، کار را بهبود بخشیم.

هنگامی که فقیر بودیم، کار و پول رابطهٔ خیلی نزدیکی با یکدیگر داشتند. میان کار و تفریح، تمایزی آشکار وجود داشت: کار برای کسب پول است، لیکن تفریح و سرگرمی پول را از بین می‌برد. حالا که از رفاه برخورداریم، تمایز میان کار و تفریح از میان رفته است. افزایش ثابت و یکنواخت در نوع کاری که نمی‌تواند به طور آشکار از تفریح قابل تشخیص باشد، از مشخصات جامعهٔ پیشرفتهٔ امروزی است.

انسان و تفریحات ورزشی

همه از فعالیت‌های تفریحی لذت می‌برند. ورزش یکی از فعالیت‌های تفریحی است. در فصل ۴ کوشیدم عناصری را که ورزش را به صورت تفریح درمی‌آورند تجزیه و تحلیل کنم و ببینم که آیا آن عناصر را می‌توان در کار نیز مورد استفاده قرار داد یا نه. در نظر اول به نظر می‌رسد که کار و تفریح، متقابلاً فعالیت‌هایی انحصاری و جدا از هم هستند، لیکن من معتقدم که تشابهات نزدیکی میان این دو وجود دارد و برای ایجاد انگیزهٔ انسانی استفاده از این تشابهات مهم است.

اگر در مورد علل لذتی که در ورزش وجود دارد تعمق بیشتری بکنیم، به نتیجه‌ای اساسی نایل می‌شویم که می‌توانیم آن را به بشریت تعبیر کنیم. ورزش تفریح است، زیرا نیازهای بشری ما را تأمین می‌کند. همان‌طور که در فصل ۵ بحث شد، اگر روش فیزیک ماوراءالطبیعه را که در فلسفه و روانشناسی مورد استفاده است اتخاذ کنیم، درک مفهوم بشریت بی‌نهایت مشکل می‌شود.

به هر حال، اگر روش فیزیولوژی روانی را در نظر بگیریم و بشریت را کیفیات متجلّی شده توسط انسان‌ها ــ و نه سایر حیوانات ــ که حاصل اعمال مختلف مغز بشر است تعریف کنیم، درک آن آسان‌تر می‌شود.

خلاقیت و اجتماع‌گرایی را می‌توان عناصر دوگانهٔ تشکیل دهندهٔ بشریت

توصیف کرد و این دقیقاً به سه عنصر اصلی کار که در بالا ذکر شد، مربوط می‌شود. در انگیزهٔ انسانی، این امر حائز اهمیت است که بشریت را در کار در نظر بگیریم و به طور کامل آن را اعمال کنیم.

وظایفی از قبیل خلاقیت و اجتماع‌گرایی، نه فقط در انسان‌ها بلکه با درجات مختلف در حیوانات رده‌های بالاتر نیز وجود دارد. همچنین باید به خاطر بسپاریم که ساختار و وظایف مغز انسان‌ها، بدون توجه به رنگ پوست و یا نژاد، دقیقاً یکسان است.

همان‌طور که بارها تأکید کرده‌ام، راز انگیزهٔ انسانی در این است که بشریت و کار را به طور جدی درهم بیامیزیم و حداکثر استفاده را از آن ببریم. بنابراین بهترین روش انجام دادن این کار کدام است؟ ما در بحث خود، به خلاقیت، به عنوان یکی از مهم‌ترین عناصر بشریت، توجه زیادی مبذول داشته‌ایم.

احساس مسئولیت

همان‌طور که در فصل ۲ بحث شد، علاقه‌مندی به کار و نحوهٔ تقسیم‌بندی آن، بر انگیزهٔ انسان اثر می‌گذارند. فصل ۶ بهترین روش ایجاد احساس مسئولیت شدید نسبت به کار را در مردم مورد بحث قرار می‌دهد. هنگامی که در مورد مفهوم مسئولیت صحبت می‌کنیم، منظور ما احساس شدیدی است که فرد باید به نحوی از انحاء جهت نیل به اهداف شغلی که به‌وی ارجاع گردیده‌است، داشته‌باشد.

در صورتی که اهداف کار به طور آشکار توجیه شده باشد، احساس مسئولیت افراد جهت نیل به آن اهداف، به نسبت آزادی‌هایی که در وسایل و روش‌ها به آنان داده شده، افزایش می‌یابد.

در انجام دادن هر کاری، محدودیت‌های معینی جهت تضمین ایمنی و تأمین کیفیت، مورد نیاز است، لیکن باید سعی کنیم که این محدودیت‌ها را در حداقل نگاه داریم. افراد، در صورتی که مجاز به استفادهٔ همه جانبه از وسایل و روش‌ها باشند، طبیعتاً خلاقیت و ابتکار خویش را به کار خواهند بست.

اهداف و وسایل کار

اهداف کار، به معنای اهدافی است که عادلانه و روشن باشد و بتواند وظایف همه را مشخص کند و همه بتوانند با آن موافقت و همفکری کنند. کیفیت، هدفی است که قادر به تحقق بخشیدن به این شرایط است.

هنگامی که خلاقیت مورد بحث قرار می‌گیرد، غالباً این ایراد مطرح می‌شود که خلاقیت، برخلاف معیارهای تعیین شده است. بر طبق این استدلال، دامنهٔ خلاقیت، با تعیین معیار کار، تنگ‌تر می‌شود و سرانجام به‌کلی از بین می‌رود.

همان‌طور که در فصل ۷ بحث شد، معیارهای کار شامل توصیفی از اهداف کار که باید توسط مسئول مربوطه انجام شود (مثلاً معیارهای کیفیت)، محدودیت‌هایی که هر کس باید به منظور تأمین ایمنی یا حفظ کیفیت محصولات قبلی رعایت کند، و توصیفی از وسایل و روش‌های مورد استفاده به منظور نیل به اهداف است. از این موارد، توصیف وسایل و روش‌ها اصولاً با دو بند دیگر تفاوت دارد؛ این توصیف کردن نباید به عنوان دستوراتی تلقی شود که همه باید اطاعت کنند، بلکه اطلاعات مهمی است که می‌توان در زمان نیاز به آنها رجوع کرد.

به عبارت دیگر برای هر کس ضروری است که این وسایل و روش‌ها را به عنوان «اعمال اساسی» مورد نظر قرار دهد و بر مبنای آنها عمل کند تا بتواند کارها را به نحو احسن به انجام برساند. این نیز به ایجاد حس مسئولیت و رهاسازی منابع وسیع ابتکار و خلاقیت کمک می‌کند.

خلاقیت

برخی مردم ادعا می‌کنند که میان عواملی از قبیل کیفیت و هزینه و همچنین کیفیت و بازدهی، همیشه تعادلی وجود داشته و پیشرفت یکی از آنها بر دیگری

اثر معکوس می‌گذارد. آنان اظهار می‌دارند که بهبود کیفیت یک محصول یا ارائه خدمات بسیار مطلوب، اثر نامطلوبِ بالا رفتن هزینه‌ها و پایین آمدن بازدهی را در پی دارد. بنابراین بهبود کیفیت نیز همانند سایر موارد باید با اعتدال پیش برود. به هر تقدیر این طرز تفکر، که توقعات مشتری را که استفاده کنندهٔ واقعی کالاست نادیده می‌گیرد و وجود رقبا را انکار می‌کند، نگرانی‌هایی به وجود می‌آورد.

همان‌طور که در فصل ۸ بحث شد، ایراد این استدلال این است که تعدد روش‌های بهبود ممکن را مورد نظر قرار نمی‌دهد. این استدلال، ارزش مطلوب کیفیت را که در حقیقت قابل تغییر است، ثابت می‌داند. هنگامی که ما به این واقعیت پی می‌بریم، می‌توانیم خلاقیت خود را جهت پیدا کردن روش‌های بهتر به منظور بهبود کیفیت، اعمال کنیم. با اتخاذ این روش‌ها نتیجتاً کیفیت بهبود می‌یابد، هزینه‌ها پایین‌تر می‌آیند و بازدهی بیشتر می‌شود.

از بین بردن این گونه موارد، فقط با تصمیم و اراده تمام دست‌اندرکاران جهت ایجاد پیشرفت‌های اساسی با هر وسیلهٔ ممکن، توأم با حمایت قلبی و حسن تفاهم رؤسا حاصل می‌شود.

این موارد در پایان فصل ۸ به صورت اقدامات چهارگانه جهت نیل به خلاقیت خلاصه شده است.

کارگروهی، رهبری و مشارکت

در فصول ۹ تا ۱۱، عواملی که مقامات مسئول باید دربارهٔ انگیزهٔ انسانی مورد ملاحظه قرار دهند، اختصاراً بررسی شده‌اند.

نوع کارگروهی که در فصل ۱۰ بیان شده است ـ و به ژاپن اختصاص دارد و غالباً در سایر کشورها وجود ندارد ـ احتمالاً در آینده برای شرکت‌های ژاپنی اهمیت بیشتری خواهد یافت، زیرا آنها امکانات بیشتری برای توسعهٔ روابط با خارج خواهند داشت. در مورد مشارکت کارکنان قبلاً سخن گفته شد. این نوع

رهبری نیز در سراسر جهان اهمیت بیشتری خواهد یافت.

نتیجه‌گیری

برای نتیجه‌گیری از بخش اول این کتاب، مایلم قطعه شعر کوتاهی را نقل کنم:

«بیایید خود را از مدیریت رها سازیم.»
مردم مایل نیستند کسی آنها را اداره کند.
آنان می‌خواهند راهنمایی شوند.
چه کسی از یک مدیر جهانی نامی شنیده است؟
رهبر جهانی، آری.
رهبر آموزشی، رهبر سیاسی، رهبر مذهبی، رهبر پیشاهنگی، رهبر جامعه،
رهبر کار، رهبر بازرگانی،
آنان مردم را راهنمایی می‌کنند.
آنان مدیریت را اعمال نمی‌کنند.
از اسب خود بپرسید.
شما می‌توانید اسب خود را به سوی آب *برانید*،
اما نمی‌توانید *وادارش کنید* آب بنوشد.
اگر می‌خواهید بر کسی اِعمالِ مدیریت کنید، ابتدا خودتان را اداره کنید.
اگر به خوبی از عهدهٔ آن برآیید، از اِعمالِ مدیریت دست خواهید برداشت.
و راهنمایی کردن را شروع خواهید کرد.

بخش ۲

انگیزه در صنعت

بررسی وضعیت ۱

انگیزهٔ بزرگ‌تر از طریق یک طرح پیشنهادی احیا شده

تاریخچهٔ طرح پیشنهادی ما

شرکت واشینو ماشین[1] با مسئولیت محدود، تولیدکنندهٔ دستگاه‌های خُردکُن، دستگاه‌های آسیاکُن، دستگاه‌های تراشکاری، پِرِس و سایر ابزارآلات ماشینی دقیق، پیوسته در پاسخ به تقاضاهای جدید به تولید محصولات با کیفیت بالا و تحویل آنها در زمان تعیین شده ادامه می‌دهد.

طرح پیشنهادی شرکت واشینو سابقه‌ای طولانی دارد و در ۱۹۵۹ ارائه شده است. به هرتقدیر، در مرحلهٔ نخست، اهداف آن به‌طور آشکار مشخص نشده بود و صرفاً به دستور دادن به کارکنان برای «ارائهٔ پیشنهادها» محدود بود. در مورد یک موضوع جزئی، کمتر از ۱۰۰ پیشنهاد در سال از طرف کلیهٔ کارکنان شرکت، به نسبت کمتر از یک دهم کارکنان، ارائه می‌شد.

در سال ۱۹۸۳، شرکت به یک سلسله اصلاحات در مورد طرح پیشنهادی مبادرت ورزید که هدف آن «برانگیختن قوهٔ ابتکار و نوآوری کارکنان به‌منظور تقویت حس مشارکت، پیشرفت در همهٔ زمینه‌های کار، و کمک به توسعهٔ

1. Washino Machine

شرکت و رفاه بیشتر کارکنان» بود. اولویت به مشارکت کارکنان در طرح موردنظر داده شد و جزئیات واقعی پیشنهادهای دریافتی در درجهٔ دوم اهمیت قرار گرفتند. بخش فروش می‌بایست با تعداد مشتریانی که می‌توانست جلب کند متناسب باشد. با راهنمایی گرفتن از این مسئله، موضعی را اتخاذ کردیم که همان رابطه میان تعداد پیشنهادهای دریافتی و مقدار پول ذخیره شده از طریق پیشرفت‌ها باقی بماند و افزایش میزان پیشنهادها، مسئولیت مشارکت هر فرد را افزایش دهد و در نتیجه منافع به‌طور مناسبی فزونی یابد.

ما این امر مهم را با هدف اولیهٔ یک پیشنهاد برای هر یک از کارمندان در هر ماه شروع کردیم و ضمن بنیاد نهادن «ماه‌های پیشنهاد»[1]، سایر اقدامات ترویجی نیز صورت گرفت. به مدت دو سال، میزان پیشنهادها در نوسان بود و در سطح ۵ الی ۶ درصد در هر سال برای هر یک از کارکنان جریان داشت.

در دسامبر ۱۹۸۵، شرکت تصمیم گرفت روش کنترل کیفیت فراگیر را اِعمال کند. اینک زمان آن رسیده بود که فعالیت‌های مربوط به طرح پیشنهادی را آغاز کنیم. ابتدا از پیشنهادهای فردی و سپس گروهی با استفاده از دایره‌های کنترل کیفیت شروع کردیم. در همان زمان تصمیم گرفتیم سیستم پاداش سالانه‌ای جهت قدردانی و یا اعطای پاداش به بهترین پیشنهادهای سال، چه فردی و چه گروهی، که به‌وسیلهٔ دوایر کنترل کیفیت ارائه می‌شد، برقرار کنیم. از ژوئن ۱۹۸۶، شرکت شروع به اجرای سیاست حق‌تقدم موارد مدیریت کرد و سازمان به‌تدریج توسعه یافت. در حال حاضر، به‌طور متوسط در حدود ۴۰ پیشنهاد در سال توسط هر یک از کارکنان ارائه می‌شود. در مقایسه با سایر شرکت‌ها، یقیناً این رقم بالایی نیست، لیکن افزایش سریع در خلال سال گذشته مرا به این حقیقت معتقد کرده است که ما با میزان ۱۰۰ پیشنهاد در سال برای هر فرد فاصلهٔ چندانی نداریم.

1. Suggestion Months

پیشنهاد من

محل کار	بخش تکنولوژی تولید					بخش فنی
شمارهٔ کارمندی	۸	۷	۸	۵	۲	نام ماکی کیتاتوکا
نام همکار یا دایره						

شمارهٔ رسید | تاریخ ارائه: ۲۵ ژوئیه ۱۹۸۷ | ۷ ۸ | ۱ ۲ ۶

عنوان پیشنهاد مضاعف کردن فشار مایع در وضعیت حساس

درخواست آزمایش به: مدیر بخش

لطفاً پیشنهاد را بررسی کنید و تا ۱۰ روز پس از دریافته به دبیر بخش دریافت پیشنهادها پاسخ دهید اگر بررسی پیشنهاد در صلاحیت شما نیست آن را به دفتر بازگردانید

• پذیرفته می‌شود پذیرفته خواهد شد سپتامبر ۱۹۸۷

• پذیرفته نمی‌شود / پذیرفته نخواهد شد تکمیل شد / زمان‌بندی شد

مبالغ صرفه‌جویی شده از طریق این پیشنهاد	کل صرفه‌جویی	هزینهٔ آزمایش	صرفه‌جویی خالص
	۱/۵۵۰/۰۰۰ ین		۱/۵۵۰/۰۰۰ ین

مشکلات

- ◻ حقیقت آشکار
- ◻ پیشنهاد مشابهی وجود دارد (تاریخ:
- ◻ قبلاً مذاکره شده (تحت مذاکره است)
- ◻ فایدهٔ اندکی انتظار می‌رود
- ◻ باعث افزایش هزینه‌ها خواهد شد
- ◻ از نظر فنی مشکل است
- ◻ باعث کاهش کیفیت اجرا خواهد شد
- ◻ ایمنی را کاهش خواهد داد ....
- ◻ به علت ماهیت تجهیزات مشکل است ....
- ◻ باعث افزایش کار خواهد شد ....
- ◻ عملی شدن آن مشکل است
- ◻ به‌عنوان درخواست ارائه خواهد شد

تکمیل‌کننده

◻ پیشنهاد شما به دلایل فوق پذیرفته نمی‌شود. لطفاً در صورت تغییر شرایط و قابل اجرا بودن در آینده، دوباره آن را ارائه کنید.

جزئیات طرح پیشنهاد

* روش ارائهٔ پیشنهاد

ارائهٔ پیشنهادها با تکمیل ورقهٔ مخصوص (به جدول ۱ ـ ۲ مراجعه شود) و انداختن آن در صندوق پیشنهادها، یا دادن آن به مافوق و یا عضو کمیتهٔ توسعهٔ پیشنهادها صورت می‌گیرد و یا به امور اداری شرکت تسلیم می‌شود. این تعدد مراکز جهت ارائهٔ پیشنهادها، موجب سهولت تسلیم پیشنهادهای کارکنان می‌شود.

* روش ارزشیابی

پیشنهادها باید بررسی شوند و تشریفات اعطای پاداش تا بیستم ماه بعد از ارائهٔ پیشنهاد، انجام پذیرد. این قانون بدین علت به‌وجود آمد که هیچ‌کس نتواند از تأخیری که در ارزشیابی پیشنهادها به‌عمل آمده است، شکایت کند.

* جوایز

جوایز در گردهمایی‌های بامدادی بخش‌ها، در آغاز هر ماه اعطا می‌شوند. حتی افرادی که پیشنهادشان اهمیت چندانی نداشته و یا افرادی که پیشنهادهایشان مورد قبول واقع نشده، به‌خاطر شرکت در این امر مهم، جایزه می‌گیرند. در حالی که نکات برجستهٔ پیشنهادهای آنان در صورتی که مطابق مقتضیات باشد مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، انتقاد از نکات منفی آنها ممنوع است.

جدول ۲ ـ ۲ پیشنهاد آزمایش معیار امتیازات

موارد	کمک هزینه	عامل ارزیابی	الف		ب	
	۵	صرفه‌جویی در ساعات کار، مواد و غیره (امتیازهای مربوط به سود)	۴۰/۰۰۰/۰۰۰ ین یا بالاتر ۱۰	۲۰/۰۰۰/۰۰۰ ین ۳۹/۹۹۹/۹۹۹ ین ۹	۱۰/۰۰۰/۰۰۰ین تا ۱۹/۹۹۹/۹۹۹ ین ۸	۵/۰۰۰/۰۰۰ ین تا ۹/۹۹۹/۹۹۹ ین ۷
	۲	منافع دیگر (امتیازهای مربوط به شایستگی)	سود هنگفت ۱۰	۹	سود زیاد ۸	۷
نظریه	۱	ابتکاری یا تقلیدی؟	ابتکاری و عالی ۱۰	۹	ابتکاری و بهتر یا تقلیدی و عالی ۸	۷
میزان تحقیق	۱	میزان تحقیق تلاش فردی یا تلاش مشترک؟ ارزیابی‌ازلحاظ‌درجهٔ‌آزمایش‌وغیره	بی‌نهایت خوب تحقیق شده ۱۰	۹	خیلی خوب تحقیق شده ۸	۷
	۱	درجهٔ قابلیت استفاده	قابل استفاده تقریباً در کلیهٔ زمینه‌های کاری ۱۰	۹	قابل استفاده در سایر بخش‌ها ۸	۷
امتیازهای مربوط به جایزهٔ ویژه		به‌خاطر شایستگی‌های خاص دیگر غیر از موارد فوق‌الذکر				

توضیح: ۱ ـ امتیازهای مربوط به سود تحت «تأثیر اجراء باید طبق فرمول زیر محاسبه شود:

(الف) صرفه‌جویی در ساعات کار.

کاهش ساعات کار (از آخرین ارقام نسبی) × هزینه / سال.

(ب) صرفه‌جویی در مواد و غیره (مواد و قیمت‌ها).

ارزش صرفه‌جویی‌ها ـ (افزایش هزینه‌ها در جایی که قابل استفاده باشد) / سال.

(ج) ارقام برای دورهٔ مالی که در آن پیشنهاد داده شده باید مورد استفاده قرار بگیرد.

هرگاه صرفه‌جویی‌ها برمبنای تعداد دستگاه‌های تولید شده باشد،

شماره‌های نقل شده در برنامه‌های سود باید مورد استفاده قرار گیرند.

یک دلار آمریکا تقریباً برابر با ۱۳۰ ین ژاپن است (دسامبر ۱۹۹۰).

ادامهٔ جدول ۲ ـ ۲ پیشنهاد آزمایش معیار امتیازات

ج			د			
۳/۵۰۰/۰۰۰ ین تا ۴/۹۹۹/۹۹۹ ین	۲/۰۰۰/۰۰۰ ین تا ۳/۴۹۹/۹۹۹ ین	۱/۰۰۰/۰۰۰ ین تا ۱/۹۹۹/۹۹۹ ین	۶۰۰/۰۰۰ ین تا ۹۹۹/۹۹۹ ین	۳۰۰/۰۰۰ ین تا ۵۹۹/۹۹۹ ین	۵۰/۰۰۰ ین تا ۲۹۹/۹۹۹ ین	زیر ۵۰/۰۰۰ ین
۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
سود قابل ملاحظه			مقداری سود			
۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
ابتکاری و خوب یا تقلیدی و بهتر			خوب			
۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
خوب تحقیق شده			تحقیق شده			
۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
قابل استفاده در آن بخش خاص			قابل استفاده در آن محل کار خاص			
۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰

۲ ـ امتیازهای مربوط به سود تحت «تأثیر اجرا» برای ارزیابی اقلامی از قبیل زیر است که نمی‌توانند مانند امتیازهای مربوط به سود، با اصطلاحات نظام پولی محاسبه شوند.

(الف) اقلام مربوط به ایمنی و بهداشت.

(ب) اقلام مربوط به توسعهٔ محیط کار.

(ج) اقلام مربوط به بهبود روحیهٔ محل کار.

(د) سایر اقلام مشابه موارد فوق.

۳ ـ امتیازهای مربوط به سود و امتیازهای مربوط به شایستگی تحت «تأثیر اجرا» باید به اتفاق یکدیگر ارزیابی شوند.

جدول ۳ ـ ۲ معیار جایزهٔ ریاستی

نوع جایزه	درجه	امتیاز	جایزه
جایزهٔ ویژه به‌خاطر	درجهٔ ویژه	۱۰۵ امتیاز یا بالاتر	بالاتر از ۱۰۰/۰۰۰ ین
عالی بودن	درجه ۱	۹۵ـ۱۰۴ امتیاز	۱۰۰/۰۰۰ ین
جایزه به‌خاطر عالی بودن	درجه ۲	۸۵ـ۹۴ امتیاز	۵۰/۰۰۰ ین
	درجه ۳	۷۵ـ۸۴ امتیاز	۳۰/۰۰۰ ین
	درجه ۴	۶۵ـ۷۴ امتیاز	۲۰/۰۰۰ ین
جایزه به‌خاطر برتری	درجه ۵	۵۵ـ۶۴ امتیاز	۱۰/۰۰۰ ین
	درجه ۶	۴۵ـ۵۴ امتیاز	۷/۰۰۰ ین
	درجه ۷	۳۵ـ۴۴ امتیاز	۵/۰۰۰ ین
جایزهٔ شایستگی	درجه ۸	۲۵ـ۳۴ امتیاز	۳/۰۰۰ ین
	درجه ۹	۱۵ـ۲۴ امتیاز	۲/۰۰۰ ین
	درجه ۱۰	۱۰ـ۱۴ امتیاز	۱/۰۰۰ ین
جایزه به‌خاطر کوشش		۵ـ۹ امتیاز	۵۰۰ ین
جایزهٔ مشارکت		۰-۴ امتیاز	هدیه کوچک

جدول ۴ ـ ۲ جوایز به‌خاطر کوشش و مشارکت

نوع جایزه	امتیاز	جایزه
جایزه به‌خاطر کوشش، درجه یک	۵ امتیاز یا بالاتر	۱/۰۰۰ ین
جایزه به‌خاطر کوشش، درجه دو	۵ـ۱۴ امتیاز	۵۰۰ ین
جایزهٔ مشارکت	۰-۴ امتیاز	هدیهٔ کوچک

جدول ۵ ـ ۲ معیار جوایز سالانه

نوع جایزه	جایزه	شرایط
جایزهٔ طلا	نشان پیروزی+۱۰۰/۰۰۰ ین	مجموعاً ۱۰۰۰ امتیاز در سال به‌اضافهٔ حداقل ۳ جایزه به‌خاطر برتری یا بهتر بودن
جایزهٔ نقره	۵۰/۰۰۰ ین	مجموعاً ۸۰۰ امتیاز در سال به‌اضافهٔ حداقل یک جایزه به‌خاطر برتری یا بهتر بودن
جایزهٔ برنز	۳۰/۰۰۰ ین	مجموعاً ۶۰۰ امتیاز در سال به‌اضافهٔ حداقل یک جایزه به‌خاطر برتری یا بهتر بودن
جایزه به‌خاطر کوشش، درجهٔ یک	۲۰/۰۰۰ ین	مجموعاً ۵۰۰ امتیاز در سال به‌اضافهٔ حداقل یک جایزه به‌خاطر برتری یا بهتر بودن
جایزه به‌خاطر کوشش، درجهٔ دو	۱۰/۰۰۰ ین	مجموعاً ۴۰۰ امتیاز در سال به‌اضافهٔ حداقل یک جایزه به‌خاطر برتری یا بهتر بودن

توضیح: یک دلار آمریکا تقریباً برابر با ۱۳۰ ین ژاپن است (دسامبر ۱۹۹۰).

ساختکار بررسی طرح‌های پیشنهادی

*طرح جایزهٔ سالانه

تعداد پیشنهادها، هر ماه به‌طور قابل توجهی با ماه پیش تفاوت داشت. برای تقلیل این اختلافات، در سال ۱۹۸۵ طرحی به‌نام جایزهٔ ریاستی، جهت تشویق افراد و یا گروه‌هایی که در طول سال بیش از میزان معین امتیازاتی کسب کرده بودند، به‌وجود آمد. این تصمیم برطبق معیارهای موجود، از قبیل عملی بودن پیشنهاد، میزان ابتکار، میزان پژوهش‌های به‌عمل آمده، و قابل اجرا بودن آن اتخاذ شد. (به جداول ۲ ـ ۲ تا ۵ ـ ۲ مراجعه شود.)

از آنجا که امتیازات درنظرگرفته شده برای یک پیشنهاد بستگی به محتوای آن دارد، تصمیم‌گیری در مورد اعطای جوایز، برطبق تعداد پیشنهادهای ارائه شده و نکات حائز اهمیت آنها صورت می‌گیرد. در سال ۱۹۸۵ فقط چند نفر و چند گروه موفق به اخذ این جوایز شدند، لیکن در سال ۱۹۸۷ تعداد جوایز به دو برابر رسید.

* ماه پیشنهاد

در هر شش ماه،یک ماه به‌عنوان «ماه پیشنهاد» معین شد و این روال تا نیمهٔ سال ۱۹۸۷ ادامه یافت. در خلال این ماه، سه بخش ممتاز پیشنهادهایی ارائه می‌کنند و نفرات ممتاز هر بخش، رسماً مورد تشویق قرار می‌گیرند. سقف پیشنهادها نیز هر دفعه مشخص می‌شود و بخش‌هایی که به هدف تعیین شده نایل شوند، هدایای گرانقیمتی را به‌عنوان پاداش تلاش‌های خود دریافت می‌دارند. در نیمهٔ اول سال ۱۹۸۷، بخش ممتاز به رقمی معادل ۸/۶ پیشنهاد برای هر نفر در هر ماه نایل شد و سیستم در افزایش سطح کلی پیشنهادها

مساعدت‌هایی به‌عمل آورد.

* مجمع درون‌بخشی

از ژوئن سال ۱۹۸۷، شرکت به بخش‌هایی جهت رقابت گروهی (شامل بخش‌هایی به میزان تقریبی معادل همان گروه‌ها) تقسیم شد. گروه‌های متعددی با نام‌هایی از قبیل «گروه سنگین»، «گروه سبک» و غیره، که بستگی به تعداد آنها داشت، با ده رده در هر گروه تشکیل شد. برندگان و بازندگان هر «مسابقه» برمبنای تعداد پیشنهادهای ارائه شدۀ سرانه توسط هر رده در هر ماه مشخص می‌شوند. نتایج در معرض دید همگان قرار می‌گیرد (مثلاً بخش تکنولوژی تولید ـ با ۷ برد و ۲ باخت، بخش کارگزینی ـ با ۳ برد و ۶ باخت). این روش، اصل رقابت را مورد استفاده قرار می‌دهد (به جدول ۶ ـ ۲ مراجعه شود). رده‌ها به طرق گوناگون، با اظهار چنین جملاتی نسبت به این طرح واکنش نشان می‌دهند: «ما اجازه نخواهیم داد که آن بخش، ما را شکست دهد»، یا «ما باید حداقل در ۵۰ درصد از مسابقات خود برنده شویم.»

منافع و هزینه‌ها

هدف طرح پیشنهادی، افزایش سهیم شدن کارکنان است، لیکن جالب است که به منافع هزینه‌های ناشی از پیشنهادها نظری اندازیم. منافع حاصله در سال گذشته به‌قرار زیر بوده است:

۱) تعداد پیشنهادها: ۳۳/۸ برای هر نفر
۲) منافع هزینه: ۳۷۱/۰۰۰ ین برای هر نفر
۳) جوایز: ۱۲/۰۰۰ ین برای هر نفر

جدول ۶ـ ۲ مجمع پیشنهاد درون‌بخشی (گروه سبک) (سپتامبر ۱۹۸۷)

بخش / بخش	PH	۵/۷۵	۸/۳۳	۳/۸۸	۴/۲۰	۶/۵	۲/۸۰	۲/۰۰	۰/۶۷	۲/۲۵	۲/۶۷	نتایج این ماه		مجموع نتایج	
کارمندان و بهداشت	۵/۷۵		×	○	○	×	○	○	○	○	○	برد ۷ لیست ۲	۳	برد ۳۰ لیست ۴۶	۷
حسابداری و برنامه‌ریزی	۸/۳۳	○		○	○	○	○	○	○	○	○	برد ۹ باخت ۰	۱	برد ۲۸ لیست ۴۸	۸
خرید	۳/۸۸	×	×		×	×	○	○	○	○	○	برد ۵ باخت ۴	۵	برد ۵۳ باخت ۲۳	۲
اطمینان کیفیت و کنترل کیفیت فراگیر	۴/۲۰	×	×	○		×	○	○	○	○	○	برد ۶ باخت ۳	۴	برد ۵۴ باخت ۳۰	۴
تکنولوژی تولید ۱	۶/۵۰	○	×	○	○		○	○	○	○	○	برد ۸ باخت ۱	۲	برد ۷۰ باخت ۶	۱
معیارها و قیمت‌ها	۲/۸۰	×	×	×	×	×		○	○	○	○	برد ۴ باخت ۵	۶	برد ۵۱ باخت ۲۴	۳
طراحی کامپیوتری	۲/۰۰	×	×	×	×	×	×		○	×	×	برد ۱ باخت ۸	۹	برد ۳۱ باخت ۴۳	۶
مدیریت آزمایش ساخت	۰/۶۷	×	×	×	×	×	×	×		×	×	برد ۰باخت ۹	۱۰	برد ۱۵ باخت ۶۱	۹
مدیریت تکنولوژی	۲/۲۵	×	×	×	×	×	×	○	○		×	برد ۲ باخت ۷	۸	برد ۳۲ باخت ۴۴	۵
تکنولوژی تحقیق	۲/۶۷	×	×	×	×	×	×	○	○	○		برد ۳ باخت ۶	۷	برد ۳ باخت ۳۳	۱۰

ضوابط آینده

تجربهٔ طولانی مدیریت به ما می‌گوید که کوشش برای تزریق قدرت حیاتی به یک سازمان، فقط با تمرکز بر طرح‌های پیشنهادی ممکن نخواهد بود.

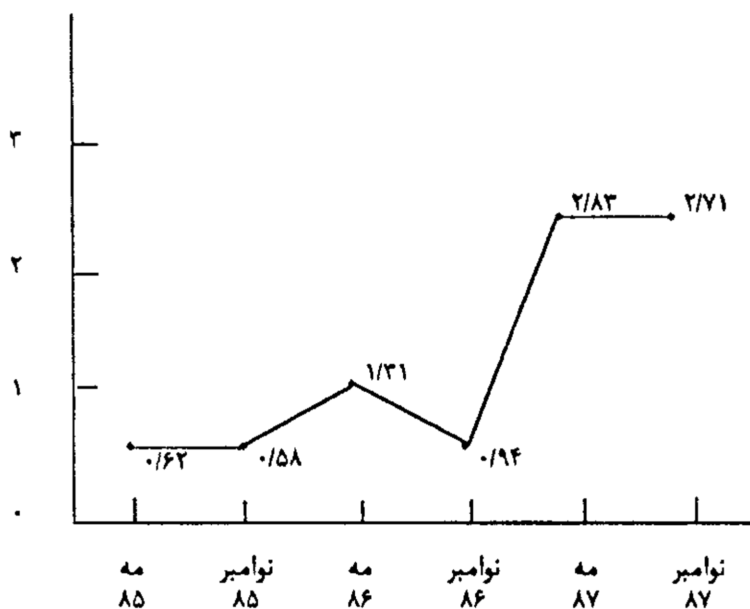
درست همان‌طور که فعالیت‌های دایرهٔ کنترل کیفیت از طریق ارتقای کنترل کیفیت فراگیر جریان پیدا می‌کند، نمی‌توان انتظار داشت طرح‌های پیشنهاد شده نتایج اساسی را ارائه دهند، مگر اینکه یک سازمان شرکتی[1] برای مشارکت کلیهٔ کارکنان به‌وجود آمده باشد.

یک طرح پیشنهاد، در صورتی که نظریاتی همانند «تعداد زیادی از کارگران، نوشتن را دوست ندارند»، و «آیا حقیقتاً امکان دارد به نتایج مؤثرتری برسیم؟»، و «جایزه‌ها کاملاً بی‌ارزشند» به دنبال داشته باشد، نمی‌تواند به موفقیت برسد. این طرح فقط زمانی موفق خواهد بود که محیطی به‌وجود آید که اظهاراتی از این قبیل ایراد گردد: «من برای اخذ جایزه فقط به سه پیشنهاد دیگر نیاز دارم. آیا کسی نظریهٔ خوبی دارد؟» این اظهارات در شرایطی که مثلاً کارگران با یکدیگر استراحت می‌کنند بیان می‌شود.

در حال حاضر، موفق شده‌ایم با تدابیر گوناگون، همان‌طور که در نمودار ۱ـ۲ آمده است، تعداد پیشنهادها را افزایش دهیم. به‌هر تقدیر، به‌طور ایده‌آل، تعداد پیشنهادهای ارائه شده باید حتی بدونِ این‌گونه تدابیر و وسایل و یا فقط از طریق سیستمی ساده، به‌طور ثابت افزایش یابد. برای تحقق این منظور، جّو حاکم بر شرکت باید اجرای پیشنهادها را تسهیل کند و همه باید سیاست شرکت را درک کنند و به این موضوع پی ببرند که ارائهٔ پیشنهادها، علاوه بر اینکه برای خود آنان جنبهٔ آموزشی مطلوبی دارد، از منافع شرکت و دیگران نیز حمایت می‌کند. در این صورت است که می‌توان گفت طرح پیشنهاد در جایگاه واقعی خود قرار گرفته است.

---

1. Corporate Organization



نمودار ۱ ـ ۲ روند پیشنهاد برای هر نفر

بررسی وضعیت ۲

اجازه دهیم افراد، رویایی را بفروشند

رویا اوج می‌گیرد ــ رویارویی با یک فهرست

حدود دو سال پس از آن که از بخش توسعهٔ فنی شرکت خویش به مسئولیت کنونی در بخش فروش منتقل شدم، آقای «ت»، که هنوز دوران نقاهت خود را طی می‌کرد، روزی برای ملاقات من به دفتر کارم آمد.

آقای «ت» جزو کارکنان آزمایشگاه توسعهٔ تولید شرکت ما بود و سعی داشت محصولات جدیدی را پیدا کند تا در سال‌های آینده، پشتوانهٔ شرکت باشند.

وی قبلاً در مورد صنعت جداسازی جامد ـ مایع در زمینهٔ سیستم فاضلاب، مطالعاتی به عمل آورده بود و رویای وی در این زمینه‌ها و بررسی صنعت جداسازی جامد ـ مایع در درجهٔ ماورای کوچک (میکرون و مادون میکرون) سیر می‌کرد. وی می‌خواست نتایج تحقیقات خویش را با صنعت جداسازی موجود در شرکت ترکیب کند، تا طراحی و ساخت ماشین‌آلات جداسازی جامد ـ مایع را به‌عنوان یکی از خطوط اصلی امور بازرگانی ما عملی سازد.

وی در حالی که اوراق و اسناد مربوط به تحقیقات خویش را به من ارائه می‌داد، اظهار داشت: «من می‌خواهم تحقیقات مربوط به صنعت جداسازی را

مأموریت زندگانی خویش بدانم.» وی اطلاعاتی در مورد دستگاه صافی قرقره مانند به‌من ارائه داد. او به این جهت به دیدار من آمده بود تا در مورد صنعت وی، ارزشیابی مقدماتی از بازار به‌عمل آورم. این نقطهٔ آغاز رویای وی بود و من نمی‌توانستم تقاضای جدی و پرحرارت او را رد کنم. قول دادم هرآنچه می‌توانم در این مورد انجام دهم.

نتایج ارزیابی که هفته‌ها به‌طول انجامید، چندان امیدبخش نبود. چنین محصولاتی هم اکنون مورد استفاده قرار دارند، و وسعت قابلیت استفاده از آنها محدود است، و این صنعت هم اکنون خارج از رده محسوب می‌شود. در این مرحله هیچ منفعت عمده‌ای از ورود آن به بازار نمی‌توان انتظار داشت. بنابراین با تمام بی‌میلی و افسردگی که بر من مستولی شده بود، گزارش ارزیابی را برای آقای «ت» آماده کردم.

درست در همین زمان بود که آقای «ج»، فروشندهٔ یک شرکت تجاری با یک بستهٔ ضخیم محتوی فهرست وارد شد. وی اظهار داشت که سفارت فرانسه راجع به صنعت کشورشان اطلاعاتی به آنان داده و این فهرست‌ها که به زبان فرانسوی و انگلیسی است، مربوط به آن است.

فهرستی که او به‌من نشان داد، راجع به غشاهای سرامیک زیرکونیا جهت پالایش در حدّ بسیار بالا و پالایش معمولی بود. مشخصات فنی آن حتی برای من که فردی عامی بودم، تعجب‌آور بود. تمامی مشخصات غشاها از قبیل قابل استفاده بودن آنها در محدودهٔ وسیع PH، و مقاومت بالای آنها در برابر فشار، حرارت و فساد شیمیایی درحد عالی بود ـ بهتر از هر نوع دیگری بود که تا آن زمان شنیده بودم. فوراً احساس کردم که این همان چیزی است که آقای «ت» در جستجوی آن است.

بلافاصله فهرست‌ها را برای آقای «ت» فرستادم و از وی تقاضا کردم که از آنها ارزیابی فنی به‌عمل آورد. آقای «ت» خلاصه‌ای از ترجمهٔ فهرست و یادداشتی مبنی بر ارزیابی بازار را برای من فرستاد. نتایج ارزیابی حاکی از آن بود که مشتریان ما مشخصات غشاها را پسندیده‌اند، لیکن اطلاعات مربوط به

چگونگی عمل جداسازی، ناقص است.

آقای «ت» کار بررسی را به‌طور جدی آغاز کرد و پس از مسافرت‌های متعدد به فرانسه موفق شدیم توافقنامهٔ همکاری فنی با تولیدکنندهٔ فرانسوی امضا کنیم. در خلال این احوال، من پس از بازاریابی محصول، اطلاعات جدیدی از آقای «ت» دریافت کردم، و به این حقیقت پی بردیم که برای موارد استفادهٔ محلول‌های مشخص‌کنندهٔ کشت و از بین بردن جانوران کوچک میکروسکوپی و پروتئین‌ها نتایجی عالی به‌دست آورده‌ایم.

رویای ما فزونی یافت و ما در مورد غشاها که ممکن بود سلاح جدیدی در مسابقات بیوتکنولوژی باشد، به تفکر پرداختیم. به‌طور قطع، صنعت دیگری که در پس آنها قرار داشت به توسعهٔ صنعت تخمیر سنتی ژاپن کمک می‌کرد.

ساختن «ساکی[1] واقعی»

تولید ساکی، نمونهٔ ویژه‌ای از صنعت تخمیر سنتی ژاپن است. رواج اخیر مواد **خوراکی** طبیعی و غذاهای بهداشتی نیز بر صنعت ساکی ژاپن تأثیر نهاده و «ساکی واقعی» به‌طور مداوم سهمیهٔ بازار خود را تثبیت کرده و همانند پیشقراولی به بازپس گرفتن زمین‌های از دست رفتهٔ خود، از سایر نوشابه‌های الکلی پرداخته است.

در این زمان با اتکا بر دانش ناقص خود در مورد ساکی واقعی، با هدف برنامه‌ریزی محصولات خودمان، دیداری با روابط عمومی بزرگ‌ترین شرکت صنعتی، شرکت «ج»، به‌عمل آوردم. در این دیدار تا اندازه‌ای از عدم تخصص خودمان دفاع کردم و موضوع را به شرح و توصیف فنی کشاندم. معاون مدیر بخش، آقای «ی»، مرا از دانش خود در مورد ساکی واقعی مستفیض کرد.

ساکی تصفیه شده، در خلال فرایند تولید و قبل از حمل به‌عنوان محصول

---

۱. Sake، نوشابهٔ الکلی ژاپنی که از تخمیر برنج تهیه می‌شود. ـ م.

نهایی، دو بار تحت عملیات حرارتی قرار می‌گیرد. این امر به‌منظور خنثی کردن آنزیم‌های موجود در ساکی خام و از بین بردن هر نوع باکتری صورت می‌گیرد. از این‌رو، ساکی طعم مطبوع خود را نگاه می‌دارد و رایحهٔ آن برای مدت مدیدی باقی می‌ماند. با این حال، این فرآیند پاستوریزه کردن، تا اندازه‌ای بوی دلپذیر ساکی را از بین می‌برد، زیرا بیشتر رایحه و طعم آن با موادی که با نقطهٔ جوش پایین به‌عمل آمده، در اثر حرارت تبخیر می‌گردد.

از جانب دیگر، ساکی واقعی به‌خاطر آنکه رایحه و طعم واقعی خود را به‌طور کامل حفظ کند، مطلقاً تحت حرارت واقعی قرار نمی‌گیرد و به همین دلیل برای مدت زیادی باقی نمی‌ماند و نمی‌توان آن را از راه‌های معمولی توزیع کرد. از این‌رو، تولید انبوه آن امکان‌پذیر نیست.

برای حل این مشکل، آنزیم‌ها در حالی که «زنده» هستند، باید از ساکی خام جدا شوند. عمل اولترافیلتراسیون با استفاده از غشاها می‌تواند این مشکل را برطرف کند. با این حال، غشاها نباید هیچ‌گونه بویی را به ساکی منتقل کنند و الکل نباید خاصیت آن را تغییر دهد و خواص ثابت و دوام آن را که از مشخصات عمدهٔ آن است دستخوش تغییر کند.

من با کمال اشتیاق از جدیت غیر سازشکارانهٔ آقای «ی» در پیگیری تولید ساکی واقعی که ارزش این نام را داشته باشد مطلع شدم و احساس تواضع کردم. هرچه بیشتر در مورد ساکی واقعی آگاهی پیدا می‌کردم، اطمینان می‌یافتم که غشاهای سرامیکی ما می‌توانند در تولید آن مورد استفاده قرار گیرند. لذا شدیداً علاقه‌مند شدم که اجازه پیدا کنم در این امر شرکت کنم.

آقای «ی» نیز تا اندازهٔ زیادی به نتایج به‌دست آمده از غشاها جهت تصفیهٔ شراب در فرانسه علاقه‌مند شد. اکنون نوبت مدیر بخش فنی کارخانهٔ ما بود. آقای «ت» فقط در مورد تصفیهٔ شراب مذاکره کرد، اما این مذاکرات، نکات مشترک زیادی را برای یافتن راهی برای تولید ساکی واقعی که آقای «ی» هرچه بیشتر به آن علاقه‌مند شده بود، دربرداشت.

رویا تحقق می‌یابد!

یکی از فوری‌ترین مسائل ما عمل مؤثر دستگاه تصفیهٔ آزمایشی خریداری شده از شرکت فرانسوی بود که جهت غشاهای سرامیکی زیرکونیا با آن قرارداد همکاری فنی منعقد کرده بودیم. آزمایش و ارزیابی این دستگاه در شرکت «ج» ما را قادر می‌ساخت تا کارآیی اساسی آن را در آینده پیش‌بینی کنیم. ما یک تقاضای فوری به شرکت «ج» ارائه کردیم تا نسبت به انجام دادن آزمایشی فوری برای به‌دست آوردن اطلاعاتی که بتوانیم بر مبنای آن تجاری کردن این دستگاه را مورد مذاکره قرار دهیم، اقدام کند.

مطمئن بودم که شرکت «ج» تقاضای ما را خواهد پذیرفت، لیکن دادن پاسخ آنها مدت زیادی به‌طول انجامید. چند هفته بعد آقای «ت» با عصبانیت به من زنگ زد و از من خواست تا تقاضایمان را از شرکت «ج» تکرار کنم. به او گفتم: «در انجام دادن کارها عجله به خرج ندهید، زیرا آنان به‌زودی تماس خواهند گرفت.» و گوشی را گذاشتم. تقریباً در همان زمان منشی‌ام، خانم «ی»، به من اطلاع داد که شرکت «ج» پشت خط است.

در حالی که سعی داشتم بر هیجان خود مسلط شوم، گوشی را برداشتم. احساس کردم که رویاهای من و آقای «ی» با یکدیگر تحقق یافته‌اند. شش ماه بعد، شرکت «ج» اولین دستگاه تصفیهٔ خود را به ما سفارش داد.

رویای آقای «ت»، رویای آقای «ی» نیز بود و احتمالاً رویای مصرف‌کنندگان ساکی در سراسر جهان نیز هست. چقدر عالی می‌شود اگر بتوانیم با تحقق بخشیدن به رویاهامان، رویاهای جامعهٔ خویش را نیز به تحقق برسانیم. این خواست ما و خواست شرکت‌های ماست. من آرزو دارم به عنوان یک فروشنده، به فروش رویا ادامه دهم؛ این رویای من است.

بررسی وضعیت ۳

انگیزهٔ مهندسی ــ یک گروه توسعهٔ علاقه‌مند

من در بخش مهندسی یک کارخانهٔ تولیدکننده ماشین کار می‌کنم و مسئول وظایف گوناگونی از تأمین خدمات فنی و موارد مربوط به مشتریان در مرحلهٔ برنامه‌ریزی تا تحویل تولید نهایی هستم. ما به گروه‌هایی تقسیم شده‌ایم که وظیفهٔ کار کردن با دستگاه‌های مختلفی را به عهده داریم و من رهبر یکی از این گروه‌ها هستم. گروه ما از ۲۵ نفر تشکیل شده است که هر کدام تجارب و تخصص‌های مختلفی داریم. تصور می‌کنم مهم‌ترین وظیفهٔ من برانگیختن اعضای گروه و وادار کردن آنان به‌کار است، تا بتوانیم توانایی‌ها و استعدادهای خود را به‌طور کامل اِعمال کنیم.

نظریهٔ من، به عنوان یک مهندس، دربارهٔ کار

هنگامی که به ۱۷ سال گذشته که با شرکت همکاری داشته‌ام می‌نگرم، درمی‌یابم که در ابتدا نظرم در مورد کار، همانند تصور از پیمانکاری بود؛ کار، چیزی بود که از بالا به من محول شده بود و من موظف بودم کار خواسته شده را در زمان تعیین شده ارائه دهم. در آن زمان انگیزهٔ من برای کار کردن این بود

که سریعاً کار را یاد بگیرم تا صلاحیت کامل پیدا کنم و اطرافیان مرا بپذیرند.

در مرحلهٔ بعدی، شغلی در بخش توسعه و پیشرفت به‌من محول شد. من ساختکارهایی را که سایرین جهت توسعه آزمایش کرده بودند و در آن موفق نشده بودند، بررسی می‌کردم و طرح‌های توسعه و پیشرفت را با ترکیب عقاید افراد به‌طور مؤثرتری اجرا می‌کردم. نتایج نسبتاً خوب بودند و موارد پیشرفت و توسه به‌صورت طرح‌ها و معیارها درمی‌آمد.

به دلیل اینکه خلاقیت خود را به‌کار انداخته بودم و سعی خود را در آن جهت می‌کردم کارها تاحدی به‌خوبی پیش می‌رفت، اما اینکه رؤسای من اهداف مناسب را برایم معین کرده بودند، سبب تشویق و ترغیب فراوان من شد. همچنین از اطرافیان خود که نسبت به من تجارب بیشتری داشتند، چیزیهای بسیاری آموختم. پی بردن به اینکه پیشرفت‌های به‌صورت معیار درآمدهٔ من برای استفادهٔ طراحان مفید واقع می‌شد، برایم بی‌نهایت مسرّت‌بخش بود.

پس از دو سه سال، به مرحله‌ای رسیدم که مسئولیت‌های معینی به من محول شد، لیکن هنوز با افراد درون کارخانه سر و کار داشتم. به هر تقدیر، هنگامی که مسئولیت هماهنگی همه جانبه برای شغلی به فردی محول می‌شود، حتی اگر کاری کوچک باشد، وی موظف است از کارخانه بیرون برود و با افرادی از سازمان‌های دیگر ملاقات کند. حتی زمانی که به مذاکره‌ای اتفاقی با فردی در جلسه‌ای یا جایی دیگر می‌پردازد، در صورتی که مذاکرات در مورد امور بازرگانی باشد، طرف مخاطب برروی هر یک از کلمات او تفکر و تعمق می‌کند. در چنین مواقعی، من هم سردرگمی و هم نگرانی از تازه کار بودن خود را تجربه می‌کردم. به هرتقدیر، هنگامی که مسئول کاری بودم که مرا موظف می‌کرد مستقیماً با مشتریان در تماس باشم، احساس می‌کردم که نقش عمده‌ای در تأمین تولیدات مورد نیاز آنان برعهده دارم و همین احساس برایم منبع انگیزه‌ای قوی می‌شد.

خشنودی از نبردی شدید

در اکثر موارد، کار ما با بررسی مشخصات خرید مشتری آغاز می‌شود. ما جهت مشخص کردن وظایف ضروری و عملکرد تجهیزات، نیازمندی‌های مشتری را از روی متون و نمودارها درمی‌یابیم و پیشنهاد خود را به‌عنوان تولیدکننده ارائه می‌دهیم. پس از آن، مشتری جزئیات طرح ما را برای اطلاع از اینکه نیازهای وی را برآورده می‌سازد یا خیر، بررسی می‌کند و در صورتی که اولین پیشنهاد رضایت‌بخش نباشد، از ما تقاضا می‌کند دومین پیشنهاد را ارائه دهیم. تمام این فرآیند شامل فعالیت‌های شدیدی است که ما (تولیدکننده و فروشنده) در طی آن سعی می‌کنیم آنچه مشتری را راضی می‌کند شناسایی کنیم و آن را به واقعیت تبدیل کنیم، در حالی که مشتری (خریدار) درصدد است اطمینان حاصل کند که تولیدکننده نیازهای وی را عملی کرده، رضایت وی را تأمین خواهد کرد. در این میان، هر دو طرف نظریات خود را صراحتاً به یکدیگر اظهار می‌کنند و هر کدام باید نتایج نهایی را تأیید کنند.

هنگامی که مشغول این‌گونه گفت و شنودها هستیم، غالباً اندیشهٔ مشتری در ذهن ما نقش می‌بندد و سبب اختلال کار می‌شود. ما همچنین، نه فقط در مورد طرح شغلی خویش، بلکه در مورد مراحل بعدی عمل نیز به تفکر می‌پردازیم و حتی بدون دریافت دستورالعمل‌هایی از رؤسا، توجه خویش را به تصویر کلی معطوف می‌کنیم و مواردی را از قبیل اینکه آیا مدت زمان تعیین شده کافی است و آیا سیستم اطمینان کیفیت به قوت خود باقی است، مورد توجه قرار می‌دهیم.

هم ما و هم مشتریان، از مرحلهٔ نصب دستگاه تا انجام دادن موارد آزمایشی و بازرسی نهایی آن پیش می‌رویم و همچنان این نبرد را ادامه می‌دهیم. هنگامی که تجهیزات و وسایل برطبق مشخصات مورد نیاز باشند، ما از کار خود احساس افتخار می‌کنیم و مشتریان نیز ما را تحسین می‌کنند. در این‌جا

هر دو طرف در احساس رضایت از نتایج حاصله سهیم هستیم. کار کردن با جدیت، همانند مورد بالا، فوق‌العاده جالب است و حس اشتیاق ما را نسبت به انجام دادن کار بعدی برمی‌انگیزد.

مسئول اجرای یک طرح عظیم بودن به انسان این بینش را می‌دهد که به ایجاد کارخانه‌ای کامل، همانند جامعهٔ بشری بنگریم. در این راستا، اولویت را باید به تضمین سهولت استفاده از تجهیزات، قابلیت اطمینان و امکان تعمیرات فوری داد تا کارگران از کار کردن در آن‌جا احساس مسرت کنند.

در این نوع کار، ما مدتی طولانی به‌کار ادامه می‌دهیم و در این راه با مشکلات متعددی نیز مواجه می‌شویم. در هر صورت، این حقیقت که کار ما از طریق جلب رضایت مشتری به جامعه کمک می‌کند و لذت حقیقی که همه آن را احساس می‌کنند زمانی است که کار به اتمام برسد، منبع مداومی از انگیزه را به‌وجود می‌آورد و ارادهٔ فرد را جهت ادامهٔ آن در سطحی بالا حفظ می‌کند. این تجارب، مرا بر این اعتقاد داشته است که از سه عنصر کار که دکتر نیشی بوری توصیف کرده است، سومین عنصر (اجتماع‌گرایی یا سهیم شدن در شادی و رضایت دیگران)، تا آنجا که به انگیزه مربوط می‌شود، مهم‌ترینِ آنهاست.

با این حال، هنوز افرادی وجود دارند که اگر ناگهان «جامعه‌گرایی» بر آنان تحمیل شود، در آنان انگیزه‌ای به‌وجود نخواهد آمد. روشی که افراد بسیار خلاق در انجام دادن کار خود مورد استفاده قرار می‌دهند، در صورتی که به آنان امکان پیشرفت و آزادی جهت ابراز عقایدشان داده شود، تغییر خواهد کرد. دانستن اینکه انگیزهٔ کار به سلیقه‌های فردی بستگی دارد، حائز اهمیت است.

یک گروه توسعهٔ علاقه‌مند

اکنون به بررسی موردی می‌پردازم که در آن گروه توسعهٔ ما، با وجود تحمل شرایط سخت، درصدد برآمد در تولید جدیدی که به هیچ‌وجه شرایط فروش

مطلوب را نداشت تحولی ایجاد کند.

با وجود اینکه خود ما این تولید را شروع کرده و توسعه داده بودیم، همواره مورد تهاجم رقیبان بودیم و همچنان فرصت‌ها را از دست می‌دادیم. در نتیجه، در بخش‌های فروش و فنی نارضایتی به‌وجود آمده بود و ما پیوسته یکدیگر را به‌خاطر این اوضاع نابسامان مقصر قلمداد می‌کردیم.

ما به‌عنوان بخشی از فعالیت‌های مربوط به فروش، آنچه را مشتریان اظهار می‌کردند تجزیه و تحلیل کردیم و نقاط ضعف فنی محصول را به‌صورت اطلاعات ارقامی در میان تمام افراد توزیع کردیم. از آنجا که به‌نظر می‌رسید سه عضو گروه توسعه نمی‌توانند در این مورد به توافق برسند، چندین بار اطلاعات را برای آنان شرح دادیم تا آنکه مورد پذیرششان واقع شد.

سپس طرحی به‌نام طرح پیشرفت فنی تهیه کردیم و پس ازجلب رضایت همگان، آن را تسلیم رئیس بخش عملیات کردیم. ما اهمیت آنچه را قرار بود انجام دهیم، آشکارا مشخص کردیم و به اطلاع رساندیم که همگان از جمله مدیر بخش و مدیریت کل اوضاع را کاملاً تحت‌نظر دارند و از آنچه رخ می‌دهد اطلاع دارند. سپس کار سه عضو گروه توسعه را که قبلاً آن را باهم انجام می‌دادند میان آنان تقسیم کردیم و هر یک از آنان را مسئول انجام دادن کاری کردیم. هنگامی که این عمل را انجام دادیم، دو عضو جوان‌تر گروه پیشنهادهای خود را ارائه کردند و مسئولیت آن پیشنهادها را هم به‌عهده گرفتند. در نتیجه، کار گروه توسعه با جدیت پیشرفت کرد.

هنگامی که به مرحله‌ای رسیده بودیم که چشم‌انداز پیشرفت‌های فنی روشن به‌نظر می‌رسید، شرایط را برای بخش فروش شرح دادیم و اطمینان حاصل کردیم که آنان به برتری فنی محصول کنونی ما پی برده‌اند. پس از آن، بخش‌های صنعت و فروش، مشترکاً فعالیت‌های خویش را در امور مربوط به فروش آغاز کردند. این دو بخش می‌توانستند به‌طور آشکارتری تبادل نظر به‌عمل آورند و بخش فنی، بنابر تقاضای بخش فروش، کمک‌های مختلفی را در زمینهٔ فروش ارائه کرد. در همین زمان، بخش فنی با اظهار این که بخش

فروش، در رابطه با مشتری اطلاعات ناقص ارائه می‌داده است، آنان را وادار کرد خود را کنار بکشند.

در نخستین دور فعالیت‌های فروش، مشکل بود که مشتریان خود را ملزم به پذیرش ادعاهای خود در مورد پیشرفت‌های فنی که به آن دست یافته بودیم، بکنیم. آنها خاطرنشان می‌ساختند که ما دلایلی جهت اثبات ادعاهای خود نداریم و موضع ما شکست خورده است، لیکن ما به تلاش‌های خود ادامه دادیم.

اگرچه مدیریت کل موضع نسبتاً شدیدی در قبال ما اتخاذ کرد، آنان اساساً به شخص من و کارمندانی که با من همکاری می‌کردند، اطمینان داشتند و این باعث دلگرمی ما می‌شد و همزمان، مسئولیت شدیدی را برعهدهٔ ما می‌نهاد. ما برای مدتی عذاب را تحمل کردیم، لیکن سرانجام دریافتیم که مشتری‌ها توضیحات ما را می‌پذیرند و همه احساس کردند که به هدف خود رسیده‌ایم. روش جدید ما متضمن شرایط نسبتاً سختی بود، لیکن با تأیید رؤسای مربوط، تصمیم گرفتیم آن شرایط را بپذیریم.

فعالیت‌های مربوط به فروش ما با شتابی سریع رو به افزایش نهاد. بزرگ‌ترین تغییری که مشاهده کردم این بود که افرادی که قبلاً متکی به صنعت خود بودند، اکنون عقاید وسیع مشتریان را با دیدی باز در نظر می‌گرفتند. با انجام شدن پیشرفت‌های فنی، براساس نظریات مشتریان موفق شدیم با دستیابی به ایده‌های متعدد، به نتایج شگفت‌انگیزی در زمینهٔ کاهش میزان ضایعات تا ۴۰ درصد نایل شویم.

پس از آنکه وسایل پیشرفته نصب شد، مشتری‌ها به ما اطلاع دادند که از خرید تولیدات ما بی‌نهایت خرسند هستند. هیچ روش دیگری نمی‌توانست بیش از این اعضای گروه ما را تشویق کند. تعداد سفارش‌ها پیوسته به‌طور ماهانه افزایش می‌یافت. با افزایش میزان این کار مهندسی باتجربه را تشویق کردم شغل مرا تحویل بگیرد و به جای من انجام وظیفه کند.

اگر به اعضای گروه من این فرصت داده شود که با مشتریان مستقیماً تماس

برقرار کنند، آنان به موقعیت خویش پی خواهند برد و از آنجا که می‌توانند در شادی و رضایت مشتریان سهیم شوند، کار آنها بدون اینکه نیازی به دستور من داشته باشند، پیش می‌رود.

از آنجا که کار رقابت خیلی شدید است، ما یقیناً نمی‌توانیم در این مورد بی‌تفاوت باشیم، لیکن به‌طور پیوسته نتایجی را به‌دست آورده‌ایم و حتی تقاضاهایی جهت همکاری فنی از خارج دریافت داشته‌ایم. من می‌خواهم به هر طریق که شده موفق شوم و این موفقیت را جهت ایجاد انگیزه در میان اعضای گروه خود به‌کار گیرم.

همان‌طور که این بررسی وضعیت نشان می‌دهد، کار جنبه‌های مختلفی دارد که هر کدام از آنها مستلزم اعمال روش‌های مختلف انگیزه است. من مایلم تا آنجا که امکان دارد به اعضای گروه خود فرصت‌هایی بدهم تا با شرکت‌های خارجی تماس بگیرند و برای ارتقای سطح کار خود از آنها کمک بگیرند تا بتوانند از استعدادهای بالقوهٔ خود حداکثر استفاده را ببرند.

بررسی وضعیت ۴

یادداشت‌های مبارزات مدیر بخش تولید

پیش‌گفتار

گزارش ذیل مربوط به بخش معینی از تولید است، نه در مورد مدیریت کل یک شرکت. به هر تقدیر، از نظر راه‌یابی به قلوب افراد و برانگیختن تمایل آنان جهت انجام دادن کار، آنچه در اینجا مورد بحث قرار می‌گیرد، در مورد انواع گروه‌های اجتماعی صدق می‌کند.

در ژانویهٔ سال ۱۹۶۵، من به عنوان مدیر بخش فنی در کارخانهٔ کیوشو[1] انجام وظیفه می‌کردم و در ایجاد ساختمان یک سیستم تجزیهٔ الکتریکی شوراب، با فضای سبز ۸۲۰۰۰ متری، به عنوان اقدامی در توسعهٔ کارخانه شرکت کردم. روزی مدیر تولید مرا احضار کرد و خبر انتقالم را به اطلاعم رسانید.

پس از به عهده گرفتن شغل جدید، باخود گفتم: «همانند این است که در وسط مسابقه، اسبها را با یکدیگر عوض کنند. می‌دانم سخت است، اما متأسفانه باید این شغل را برعهده بگیری.» در کارخانهٔ اُزاکا مشغول کار شده

---

1. Kyushu

بودم که ناگهان مدیر کارخانه اظهار داشت مگر این که کارخانه، خودش به حرکت ادامه دهد، زیرا او به هیچ‌وجه نمی‌تواند آن را اداره کند. من از اظهارات وی تعجب کردم. زمانی که به دیدار مدیر تولید رفتم، وی گفت که هیچ کاری نمی‌توان در مورد کارخانه انجام داد، مگر اینکه میزان فروش بالا رود.

بخشی که من به آن منتقل شده بودم، به‌خاطر بلااستفاده بودن، شهرت بدی یافته بود. این بخش، مادهٔ افزودنی به پولیمر را با بازدهی ماهانه ۵۰ میلیون ین تولید می‌کرد، لیکن در هر ماه ۵ میلیون ین ضرر می‌داد و همچنین از لحاظ سوانح و ضایعات بدترین سابقه را داشت. در این بخش ۱۷۰ نفر کار می‌کردند که نُه نفر آنان کارکنان فنی بودند.

من باید سه سال در این بخش کار می‌کردم. از این‌رو، هرآنچه در توان داشتم، جهت پیشبرد این بخش به‌کار می‌بردم و از آن احساس لذت می‌کردم. تا زمانی که قرار بود آنجا را ترک کنم، توانسته بودم بازدهی ماهانه را تا ۱۰۰ میلیون ین بالا ببرم و این بخش، ماهانه معادل ۵ میلیون ین سود می‌داد. هزینه‌های تکمیلی این بخش تا ۹۰ درصد کاهش یافت. خوشبختانه در طی زمانی که در ازاکا اکسپو[1] مشغول به‌کار بودم، جوّ محیط بازرگانی ژاپن در حال پیشرفت بود و کمبود نیروی انسانی احساس می‌شد، بنابراین سایر بخش‌ها قادر بودند کارکنان اضافی خود را مجدداً جذب کنند.

هیچ شرکتی به‌دلیل کم‌کاری کارگران ورشکست نمی‌شود

آنچه مرا متعجب ساخت، بی‌تفاوتی کارگران نسبت به زیان‌هایی بود که بخش متحمل آن می‌گردید. آنان به این سبب به بی‌تفاوتی و عدم فعالیت خود توجه نداشتند که تصور می‌کردند هیچ راه چاره‌ای برای جلوگیری از زیان وجود ندارد. آنان همانند سگ‌های کتک خورده‌ای بودند که دم‌هایشان بیشتر و بیشتر در میان پاهایشان قرار می‌گرفت. آنها تمام نیروی خود را، به عنوان وسیله‌ای

1. Osaka Expo

جهت اجتناب از خشم خود، وقف فعالیت‌های اتحادیه‌ای کرده بودند و این بخش، اتحادیه را با انتصاب یک سردبیر و اعضای کمیتهٔ اجراییِ تمام‌وقت تشکیل داده بود.

من در سخنرانی معرفی خودم به عنوان مدیر، بیانات زیر را ایراد کردم:

«هیچ شرکتی تاکنون به دلیل کم‌کاری کارگران ورشکسته نشده است. اگر شرکتی ورشکسته شود، همیشه به دلیل مدیریت غلط، یا به‌خاطر تکنولوژی نسبتاً پایین آن است. این بخش، سال‌های متمادی با وضعیت نامطلوبی مواجه بوده است، لیکن این امر به دلیل سستی شما نبوده است. رقبای ما همواره سود می‌برند و دلیلی ندارد که ما همانند آنها نباشیم. من در نظر دارم تحولات اساسی به‌وجود آورم و در این راه به حمایت همهٔ شما نیاز دارم. در حال حاضر، تمام افرادی که در این بخش فعالیت دارند، فاقد انرژی و علاقه هستند، با این حال همه‌چیز به این عوامل بستگی دارد. تمام افرادی که در این بخش هستند، می‌توانند مانند افراد بخش‌های دیگر، باجدیت کار کنند و من مایلم که شما سربلند شوید.»

از سه سالی که در آنجا به‌عنوان مسئول بخش فعالیت می‌کردم، در دو سال اول هر روز در مراسم صبحگاهی همین سخنرانی را با کلمات دیگری ایراد می‌کردم. به مرور زمان، افراد از نگاه‌های خشم‌آلود دست برداشتند و نگاه‌های محبت‌آمیز به چشمان آنان راه یافت.

گورکن دارد می‌آید!

کارخانه سه نوبت کاری داشت؛ نوبت اول از ساعت ۷/۳۰ بامداد شروع به‌کار می‌کرد. این نخستین باری بود که من به عنوان مدیر بخش تولید کارخانه‌ای انتخاب شده بودم و تمایل داشتم با همهٔ کارکنان سر و کار داشته باشم و حداقل یک‌بار در روز به آنان سلام کنم. از طرف دیگر باید اسامی همهٔ آنان را یاد می‌گرفتم.

هر روز ساعت ۷ صبح وارد کارخانه می‌شدم و از کارگاه‌ها دیدن می‌کردم. از آنجا که این شغل را در آغاز فوریه پذیرفته بودم، هنگامی که خانه را برای عزیمت به محل کار ترک می‌کردم، هوا کاملاً تاریک بود و خورشید سرخفام کمی بعد در قسمت شرقی آسمان ظاهر می‌شد. در حین ورود به کارخانه با هرکس مواجه می‌شدم، از صمیم قلب باوی سلام و احوالپرسی می‌کردم و اظهار می‌داشتم که از فعالیت‌های مُجدّانهٔ آنان سپاسگزارم. کارگران متحیر می‌شدند و با سوءظن به من می‌نگریستند. چشمان آنان گویای این حقیقت بود که: «این همکار جدید برای چه منظوری آمده است؟ آیا آمده است که از ما ایراد بگیرد و نقاط ضعف ما را پیدا کند؟» حتی شنیدم که برخی از آنان نجوا می‌کردند: «مراقب باشید! گورکن دارد می‌آید!» من بدون توجه به شرایط هوا، هر روز در کارخانه قدم می‌زدم و حتی زمانی که شب را با بی‌خوابی گذرانده بودم این کار را انجام می‌دادم. پس از گذشت سه ماه، لقب من، یعنی «گورکن»، به‌تدریج از بین رفت و افراد بیشتری با من دوست می‌شدند. بعضی از آنان برایم چای می‌آوردند و حتی شنیدم هنگامی که به علت مأموریت شغلی قادر نبودم در کارخانه حضور یابم، کارکنان می‌پرسیدند که چه اتفاقی برای من رخ داده است.

یکی از منافع غیرمنتظره این بود که معاونان من با عجله خود را به ملاقات‌های بامدادی می‌رساندند؛ یا به این دلیل که می‌خواستند چیز جدیدی از من یاد بگیرند و یا اینکه می‌خواستند همانند من در جریان امور باشند.

گله‌گزاری‌ها را از بین ببریم

۱۷۰ نفری که تحت سرپرستی من بودند با آنکه می‌دانستند به‌خاطر خسارات وارده به شرکت سرزنش می‌شوند، با اشتیاق برسر کار خود حاضر می‌شدند. چون اعتقاد داشتم آنان درصدد هستند درد دل‌های فراوان خود را بازگو کنند، تصمیم گرفتم به درد دل‌های آنان گوش فرا دهم.

مطابق مقررات، برای گردهمایی‌های خارج از ساعات کار، به هر یک از

کارکنان مبلغ ۱۵۰ ین داده می‌شد و من تصمیم گرفتم این گردهمایی‌ها را هفته‌ای یک‌بار، در خلال نوبت کاری روز برگزار کنم. از آنجا که این کارخانه سه نوبت کاری داشت، من می‌توانستم در ظرف سه هفته با کلیهٔ کارکنان دیدار کنم. در این ملاقات‌ها برای هر نفر کلوچهٔ برنجی و یک ظرف ماکارونی و دو لیوان ساکی تهیه می‌شد و من به هر میزانی که ساکی می‌خواستم برایم تأمین می‌شد. پس از صحبت‌های خودمانی با کارمندان، جلسه با سخنان من در مورد سیاست کارخانه و پیشرفت‌ها و منافعی که عاید آن شده است، آغاز می‌شد. پس از آن به دقت به اظهارات هر یک از کارکنان گوش می‌دادم. در صورت اقتضا، بلافاصله به سؤالات آنان پاسخ می‌دادم و روز بعد اقدامات لازم را در مورد پیشنهادهای آنان انجام می‌دادم. برای مواردی که مستلزم بحث و گفتگو بود، دلایلی ارائه می‌دادم و آن را تا ماه آینده به تعویق می‌انداختم. این روش ماه‌ها ادامه داشت.

در نتیجه، گله‌گزاری‌ها و شکایات حاکی از عدم رضایت به تدریج کاهش یافت. برعکس، میزان ارائهٔ نظریات سازنده فزونی گرفت. به‌علاوه، میزان سوانح و ضایعات تدریجاً پایین آمد.

سالن استراحت مرکزی و حمام کاشیکاری شده

کارخانه سالن‌های استراحتی داشت که کارگران جهت تعویض لباس، دوش گرفتن و صرف چای و سیگار از آنها استفاده می‌کردند. اغلب وان‌های اشتراکی، قدیمی بود و از چوب ساخته شده بود. هر یک از ساختمان‌های کارخانه ما در بخش مربوط به من، یک چهار دیواری داشت که اتاق استراحت محسوب می‌شد. سایر بخش‌ها در قسمت امور اداری، سالن استراحت مرکزی داشتند، لیکن تسهیلات بخش ما هنوز قدیمی بود که احتمالاً دلیل آن عدم سوددهی کارخانه بود. این موضوع، به نظارت ضعیف و بهره‌برداری ناکافی از کارگران منجر شده بود.

تصمیم گرفتم انبار خالی مجاور را بازسازی کنم و آن را به نشانهٔ اقتصاد و مدیریت مطلوب به سالن استراحت مرکزی تبدیل کنم. این طرح با مخالفت زیادی مواجه شد، زیرا این اقدام بدان مفهوم بود که بخشی که ضرر می‌دهد درصدد است طرحی را اجرا کند که برای آن بار سنگین مالی به همراه خواهد داشت و حتی قبل از اینکه طرحی را جهت سوددهی ارائه دهد، به چنین امری مبادرت ورزیده است. پس از مشورت‌هایی که با مسئولان به‌عمل آمد، موضوع را با امور کارگزینی، حسابداری و فروش در میان گذاشتم و پس از آماده کردن زمینه، مجوز شروع عملیات ساختمانی را کسب کردم. با صرف ۵ میلیون ین هزینه، حمام کاشیکاری شده‌ای در سالن استراحت به‌وجود آمد که در نوع خود در سراسر کارخانه‌های ازاکا بی‌نظیر بود.

۱۷۰ نفر کارمند من از این امر احساس خشنودی کردند. آنان احساس کردند که حداقل وجود آنان ارزشمند است و من برایشان احترام قایلم.

سال بعد، هنگامی که طرح‌های توسعه و پیشرفت را شروع کردم، سیستم تهویهٔ مطبوعی به ارزش یک میلیون ین در سالن‌های استراحت وجود داشت که این خود در ازاکا بی‌نظیر بود. نخستین تابستانی که این سیستم تهویه در سالن نصب شد، کارگران بخش من از ورود افراد بخش‌های دیگر که با غبطه برای تماشای سالن آمده بودند، ممانعت به‌عمل می‌آوردند.

کارآیی ۴۰٪ سرمایه‌گذاری

از آنجا که من استدلال کرده بودم که ضرر این بخش، به دلیل تکنولوژی سطح پایین آن است، ناگزیر شدم در مورد ادعای خود دلیلی ارائه دهم. از این‌رو به نه نفر از کارکنان فنی خویش دستور دادم معیارهای تولید را که سال‌های متمادی هیچ‌گونه تغییری نکرده بود، برطبق نیازهای روز، بررسی کنند و موارد مسئله‌ساز را در فرآیند کنونی شناسایی کنند. زمانی که آنان به انجام دادن این امر مشغول بودند، خود نیز به بررسی شرایط و وضعیت مدیریت، تکنولوژی

تولید اصلی و وضعیت سرمایه‌گذاری رقبا در خلال چند سال گذشته پرداختم.

پس از گذشت سه ماه، نه نفر اعضای فنی خود را همراه با مسئولان امور پژوهشی، فروش و حسابداری فرا خواندم تا راجع به ضوابط پیشرفت و توسعه بحث و مذاکره به‌عمل آید. در نتیجه، با کمک کارکنان خویش که مسئولیت آزمایش‌های لازم را برعهده داشتند، بررسی‌های یکساله‌ای را آغاز کردم. هنگامی که سرکشی بامدادی کارخانه را انجام می‌دادم، از آزمایشگاه بازدید می‌کردم و در مورد پیشرفت کارها با کارمندان گفتگو می‌کردم.

قبل از پایان سال، طرح‌های پیشرفت و توسعه متعددی به انجام رسیده بود. از آنجا که سرمایه‌گذاری باید در بخشی که ضرر می‌داد انجام می‌گرفت، به این نتیجه رسیدم که به‌جای برگشت سرمایه به میزان ۳۰ درصد که در کارخانه متداول بود، آن را به ۴۰ درصد افزایش دهم. هنگامی که میزان سرمایه بدین طریق کاهش یافت، افراد درصدد جبران برآمدند. اگر بیش از ۴۰ درصد سرمایه باز گردانیده می‌شد، می‌توانستم مازاد آن را جهت رفاه محیط کار، مورد استفاده قرار دهم.

هر طرح پیشرفت و توسعه‌ای که به مرحلهٔ عمل درمی‌آمد، تعداد کارگران کاهش می‌یافت، موازنهٔ پرداخت‌ها عملی می‌شد و سبب بهبود روحیه کارکنان می‌شد.

آموزش کنترل کیفیت به سرکارگران و رهبران گروه‌ها

من زمانی متقاعد شده بودم که سطوح آموزشی بالای ژاپن، سبب پرورش کارگرانی با کیفیت عالی می‌شود و تصمیم داشتم آموزش کامل کنترل کیفیت را در مورد آنان اعمال کنم و جهت پیشرفت کنترل کیفیت در سطح کارخانه با آنان همکاری نمایم.

در سال ۱۹۶۲، هنگامی که در بخش کنترل کیفیت کار می‌کردم، از بخش فنی به قسمت کارگاهی منتقل شدم. مدیر بخش به من دستور داد به

قسمت‌های مختلف سرکشی کنم تا دریابم که آیا کارگران کار خود را طبق دستورالعمل‌ها انجام می‌دهند یا نه. این نخستین فرصتی بود که می‌توانستم با پیشرفت‌های کارخانه و سرکارگران، رهبران گروه‌ها و کارگران آشنا شوم. ما می‌توانستیم به نتیجهٔ قابل توجهی از پیشرفت کیفیت محصول نهایی دست یابیم، و ۱۰۰ میلیون ین صرفه‌جویی می‌شد. این موضوع، اطمینان غیرقابل تصوری به من داد.

شش ماه بعد، به‌عنوان مدیر بخش فنی در کارخانهٔ کیوشو مشغول به‌کار شدم و به برنامه‌ریزی طرح‌های متعددی در رابطه با واحد تجزیهٔ الکتریکی شوراب پرداختم. در خلال این زمان، به آموزش کنترل کیفیت به سرکارگران همت گماردم. آنان را وادار کردم به تشکیل گروه‌های بررسی و مطالعه در هر کارگاه بپردازند و در مورد پیشرفت محیط کار، تأمل و تفکر کنند. در یک فاصلهٔ زمانی کوتاه هجده ماهه به پیشرفت‌های مهمی نایل شدیم که برخی از آنها برندهٔ جوایز فنی شرکت شدند. اصطلاح «کنترل کیفیت» در این هنگام به‌تدریج مقبولیت عامه می‌یافت.

به دلیل این دو تجربه، تصمیم گرفتم آموزش گروه کنترل کیفیت را در کارخانهٔ ازاکا حتی در مورد بخش ورشکسته‌ای که خود مسئول آن بودم، آغاز کنم. نخستین دور سمینارها، پس از کار، به مدت یک ساعت با مواد آموزشی زیر آغاز می‌شد:

الف ـ آگاهی از خود به‌عنوان مدیر

(در خلال مرحلهٔ مقدماتی به مدت سه ماه)

۱) ما و شرکت ما

۲) ما و جهان

۳) تاریخچهٔ صنایع رنگ‌سازی

(صنایع رنگ‌سازی در اروپا و ژاپن)

۴) ما و مدیریت

۵) ارزش واحد چیست؟
۶) سر به سر شدن سود و زیان
ب ـ روش علمی
ج ـ ارتقای کار خود
(در خلال مرحلهٔ اجرا به مدت نه ماه)
۱) شناسایی اولویت‌ها
(تجزیه و تحلیل پارتو[1])
۲) آگاهی از وضعیت کنونی
(ترسیم‌ها، جدول‌ها، و نمودارهای کنترل)
۳) طبقه‌بندی
۴) تجزیه و تحلیل وضعیت کنونی
(نمودارهای علت و معلول)
۵) پیدا کردن قرینه‌ها
(نمودارهای پراکنده)

من معتقد بودم که درک این موضوعات برای اجازه دادن به پیشرفت‌هایی که باید انجام می‌گرفت، بیش از حد کفایت است. اگر به گذشته بنگریم، درمی‌یابیم که برنامهٔ آموزشی انجام شده، همان چیزی است که «ابزار هفتگانهٔ کنترل کیفیت» نامیده می‌شود.

این مواد تقریباً به مدت یک سال و هر هفته یک ساعت، تدریس می‌شد. هنگامی که روش‌های کنترل ک. یت به قسمت «ج» رسید، من اعضای کلاس را موظف کردم جهت بررسی معیارهای کار یک گروه مطالعهٔ کارگاهی تشکیل دهند و سپس از هر یک ازآنان خواستم یک گزارش شفاهی در مورد این فرایند و دستاوردهای خود به دیگران ارائه دهد. در ابتدا بسیاری از افراد از این امر احساس نارضایتی می‌کردند، لیکن به مرور زمان در مورد ابتکارات خود

1. Pareto

سخنرانی می‌کردند.

هر شش ماه یک‌بار، یک گردهمایی غیررسمی با حضور مدیر کارخانه برگزار می‌شد و من سرکارگران را موظف می‌کردم در این جلسات پیشرفت‌های خود را به اطلاع همگان برسانند. حتی مدیر کارخانه که از اِعمال روش کنترل کیفیت در محیط کارگاه و بهره‌گیری از دانش و ذکاوت کارگران انتقاد می‌کرد، به این فعالیت‌های ریشه‌ای علاقه نشان می‌داد.

فعالیت‌های این گروه که توسط رهبران و سرکارگران هدایت می‌شد، کمک بزرگی به پیشرفت موقعیت مالی ما کرد و منافع سالانهٔ ما تا میزان ۱۰۰ میلیون ین افزایش یافت. ما همچنین موفق به کسب جوایز فنی متعددی از شرکت شدیم.

سخن آخر

بخش من تا چند سال با دادن ضرر به‌کار خود ادامه می‌داد. اعضا روحیهٔ خود را از دست داده بودند و وضعیت در پایین‌ترین سطح خود بود. دیگر از آن بدتر نمی‌شد. من موفق شدم ۱۷۰ نفر از اعضای بخش خود را وادارم که همگی با یک هدف، مسائل و مشکلات را برطرف کنند و زیان را به سود تبدیل نمایند.

هنگام کاهش دادن تعداد کارگران، گاهی با اتحادیهٔ کارگری اصطکاک پیدا می‌کردم. همچنین زمانی که هزینهٔ واحدها تقلیل پیدا می‌کرد، بخش فروش قیمت فروش محصول را به همان میزان پایین می‌آورد و به‌نظر می‌رسید تلاش‌های ما بیهوده است. لیکن حجم فروش به این منوال افزایش یافت و این به نوبهٔ خود، هزینهٔ واحد را کاهش داد و به این طریق، سوددهی خود را بازیافتیم.

همان‌طور که در آغاز این گزارش یادآوری شد، بازدهی ماهانهٔ ما دو برابر شد و ضررهای متوالی به منفعت تبدیل شد. میزان ضایعات نیز به‌طور چشمگیری کاهش یافت. زمانی که این بخش را ترک کردم، احساسات بر من

غلبه کرده بود و نمی‌توانستم نطق تودیع خویش را ایراد کنم. من هنوز هم سالانه با سرکارگران و رهبران گروه‌ها که در خلال آن مدت به من کمک کردند، دیدار می‌کنم و تاکنون بیشتر از ۲۰ دیدار با آنان داشته‌ام.

بررسی وضعیت ۵

طرح خِرَد کارگاهی

بررسی وضعیت که در این‌جا شرح داده می‌شود، گزارشی است از تجارب من، به‌عنوان مدیربخش تولید، از اِعمال کاهش ریزشی هزینه توسط کلیه اعضا که در آن زمان الگوی اصلی تولید محسوب می‌شد. ما این روش را در آوریل سال ۱۹۸۵ آغاز کردیم و در سپتامبر سال ۱۹۸۶ به اهداف خود نایل آمدیم.

نتایج تدبیر ما بهتر از آن بود که قبلاً در مورد کاهش هزینهٔ تولید تصورش را کرده بودیم. خوشبختانه با فعالیت‌های اعضا، به ۴۰٪ کاهش هزینه (که بقای شرکت به آن بستگی داشت) نایل آمدیم. همچنین در ایجاد سیستم‌های فرایند جدید تولید توفیق یافتیم. تمام کسانی که در این فعالیت‌ها سهیم بودند، نقش خود را به نحو احسن ایفا کردند و توانایی‌های فردی و گروهی خود را در پیگیری این اهداف به‌کار بردند. ما در حال حاضر از این سیستم استفاده می‌کنیم و درصدد هستیم تا آن را در مورد محصولات دیگر نیز به‌کار بریم.

قدرت نهفتهٔ کارگاه

نخستین چیزی که مورد توجه من قرار گرفت، استفاده از کارگران متخصص در

کارگاه بود. اختلاف ظاهری میان مهندسان و کارگران کارگاهی به این دلیل بالا گرفته بود که تجربهٔ کارگران به‌طور نظام‌مندی سازمان نیافته بود و آنان فقط از مهارت‌های خود در سطح محدودی استفاده می‌کردند. در نتیجه، کارگران طرز تفکر محافظه‌کارانه‌ای داشتند و نقش‌های فردی خویش را به‌طور محدودی مورد توجه قرار می‌دادند.

به دلیل این عادات کارگاهی، پیشرفت‌های اساسی پیش‌بینی شده توسط مهندسان، غالباً با موفقیت اندکی توأم بود. عقاید مفید نادری که گه‌گاهی جهت تعمیر تجهیزات ارائه می‌شد، غالباً با این ادعا که اجرای آن بی‌نهایت مشکل است، مورد توجه قرار نمی‌گرفت.

همهٔ اینها در شرایطی بود که ۴۰٪ کاهش هزینه، همان‌طور که در بالا اشاره شد، هدف اصلی من شده بود. برای نیل به این هدف، استفاده از استعدادهای بالقوه و نهفتهٔ کارگران و ساختکار مورد نیاز ضروری بود.

ایجاد ساختکار

ما در ایجاد سیستم نوین، با ایجاد تحول در سیاستگذاری شروع کردیم که در آن از طریق دوایر کنترل کیفیت و طبق شعار «مهارت‌های خود را قسمت کنیم»، تأکید بر «پیشرفت گروهی» بود. برای اینکه همگان را بیشتر از مسائل آگاه کنیم، به برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارگران هر کارگاه اقدام کردیم. در این دوره‌ها مسائل مربوط به کارگاه، رئوس اصلی بحث‌های ما را تشکیل می‌داد.

ما تلاش خود را برای تشکیل گروه‌های بررسی به‌منظور آگاهی رهبران آیندهٔ دوایر کنترل کیفیت به‌کار بردیم و با استفاده از بررسی‌های وضعیت، ارزش پیشرفت‌های واقعی انجام شده توسط کارگران خط اول جبهه را مورد توجه قرار دادیم و ثابت کردیم که با تلاش این قبیل کارگران توانستیم در حل مسائل به پیشرفت‌های فوق‌العاده‌ای نایل شویم. در عین حال، روش‌های

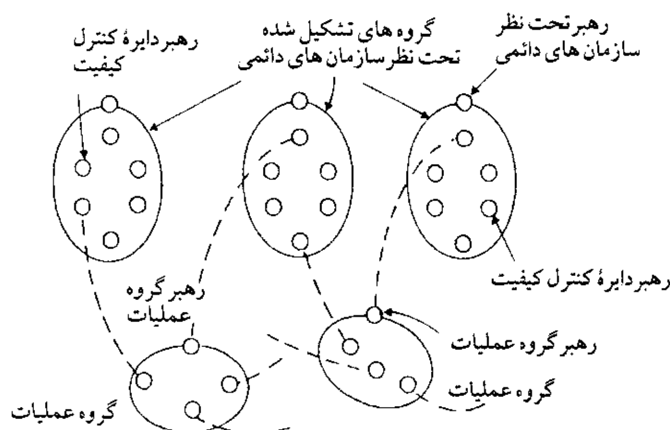
پیشرفت و آنچه را می‌بایست با طرح‌های عملی تنظیم شود و اجرای آنها بستگی به آزمایش‌های مکرر داشت، به آنان آموزش دادیم. این طرح‌ها با اطمینان از اینکه برنامه‌های آموزشی، نتایج مفیدی را به بار آورده است، در جلسات بررسی که مرتباً تشکیل می‌شد، دنبال گردید.

هنگامی که شرکت‌کنندگان در جلسات آموزشی تاحدی به اهمیت آن پی بردند، به اطلاع همهٔ کارکنان رساندیم که باید به گروه‌های کار بپیوندند. سپس مشکلاتی را که باید برطرف می‌شد، مشخص کردیم و زمان معینی را برای برطرف کردن آنها تعیین کرده، فعالیت‌های گروهی را آغاز کردیم.

گروه‌های کار، دوایر کنترل کیفیت و سازمان دائمی

فعالیت‌های گروهی، توسط گروه‌های کار که مرکب از سه تا پنج نفر بودند انجام می‌شد و گردهمایی‌های رهبران گروه، به‌منظور برقراری مجراهای ارتباطی میان رهبران، تشکیل می‌شد. در بخش تولید تقریباً بیست گروه کار تشکیل شد و شروع به فعالیت کرد. تشکیلات یکپارچهٔ سازمانی اندکی پیچیده است، لیکن نمودار ۲ ـ ۲ آن را مشخص می‌کند. تا حد امکان، اعضای دایرهٔ کنترل کیفیت از کارگاه‌های مختلف که با مسئلهٔ ویژه‌ای مواجه می‌شدند، به عضویت گروه کار درمی‌آمدند.

هدف ما در گردهمایی‌های رهبران گروه این بودکه رهبران گروه را واداریم تا نتایج تجزیه و تحلیل‌های انجام شدهٔ گروه‌های مربوط به خویش و سیاست‌های اصلی آن را ارائه دهند. به این طریق، تبادل نظرهایی به‌عمل می‌آمد و همه‌چیز در همان مسیر کلی حرکت می‌کرد و ضوابط موردنظر، جهت پیشرفت هماهنگ می‌شد. این گردهمایی رهبران گروه‌ها، محفل رقابت نیز بود. تکنولوژی، که قبلاً به افراد یا کارگاه‌های بخصوصی محدود می‌شد، با این روش به‌صورت دارایی مشترکی درمی‌آمد و در نتیجه همکاری به‌سرعت انتشار می‌یافت.



نمودار ۲ ـ ۲ ارتباط بین گروه‌های عملیات،
سازمان‌های دائمی و دوایر کنترل کیفیت

برای اینکه از اهمیت موضوع کاسته نشود، برآن شدیم که به توسعهٔ فعالیت‌های کنترل کیفیت (که مناسب سازمان دائمی است) در رابطه با فعالیت‌های جدید ادامه دهیم. فعالیت‌های دایرهٔ کنترل کیفیت به همین دلیل برای مدتی کندتر شد، لیکن فعالیت‌های جدید به تدریج آغاز شد و ضوابط تعیین شده توسط دوایر کنترل کیفیت، نتایج مطلوبی را به‌بار آورد.

آزادی کامل در روش‌ها

ما کلیهٔ گروه‌های کار را موظف کردیم هنگام بررسی وضعیت موجود با استفاده از شیوه‌های مهندسی صنعتی، روشی یکسان را به‌کار گیرند و هنگام درجه‌بندی اولویت وظایف، از سیستم یکسانی پیروی کنند. به هر تقدیر، در تنظیم طرح‌های اقدامات مقابله‌ای ویژه، به آنان آزادی کامل داده شد. با این همه، اگر این اقدامات از مسیر اصلی خود منحرف می‌شدند، در جلسات رهبری گروه‌ها، آنها را تغییر می‌دادند.

تشکیل گروه‌های کار، تعیین اهداف، معیارها و ضرب‌الاجل برای آنها و استفاده از هوش و ذکاوت اعضا با دادن آزادی انتخاب روش‌های پیشرفت به آنان، در نگاه اول، بی‌پروایی به‌نظر می‌رسید. به هر تقدیر، به این نتیجه رسیدیم که اگر تمام افراد همکاری کنند، اعمال کردن این روش میسر خواهد بود. نتیجه این شد که همه شدیداً تمایل داشتند وضعیت خویش را بهبود بخشند و اعضای گروه بررسی، با سایر گروه‌ها مباحثاتی انجام دادند و محیط رقابتی دوستانه‌ای برای تبادل افکار به‌وجود آمد، به‌طوری که حتی در این مرحله نیز فواید آشکار شده بود.

تجزیه و تحلیل وضعیت موجود نشان داد که بیشتر مسائل و مشکلاتی که باید با آنها دست و پنجه نرم می‌کردیم، در زمینه‌های تدارک و تنظیم، و مسائلی بودند که کارگران ارشد آنها را مشکل تجربه می‌دانستند. نتایج حاصل از تحلیل‌ها، صحت‌نظر آنان را تأیید کرد. این بدان مفهوم بود که همه

می‌توانستند با اطمینان به نتایج تحلیل‌ها به پیشرفت ادامه دهند.

زمانی که کارها با این روش به انجام رسید، تدریجاً سیستم مدیریت را در فواصل تنظیم دیدارها تغییر دادیم. در این دیدارها گزارش‌ها ارائه می‌شدند و از تلاش‌های افراد قدردانی به‌عمل می‌آمد و همگان به‌خاطر دستیابی به نتایج مطلوب، در این قدردانی سهیم می‌شدند و طرح‌هایی جهت حل مسائل جاری باتوجه به میزان موفقیت طرح‌ها ارائه می‌شد و از همه تقاضا می‌شد به تلاش‌های خود ادامه داده، نظرات خود را در جلسهٔ نهایی ارائه دهند.

ارزش ارائهٔ نظریات در فواصل معین

در حالی که بسیاری از گردهمایی‌های منظم در فواصل معین، طبیعتاً به نظارت بر برنامهٔ پیشرفت اختصاص یافته بود، من به این موضوع پی بردم که این جلسات، اشاعهٔ معلومات مختلف را نیز آسان می‌کند و سبب می‌شود که همه به اهمیت کار گروهی در جهت هدفی مشترک پی ببرند و نیز به آنان امکان می‌دهد نتایج را ارزیابی کنند.

در این جلسات ارائهٔ نظریات، موضوعی پیش آمد که تعجب همگان را برانگیخت. هنگامی که یکی از رهبران گروه‌ها نتایج تجزیه و تحلیل گروه خویش را اعلام کرد و به مشکلات و مسائلی که با آن مواجه بودند اشاره کرد، رهبران گروه‌های مسئول مراحل قبلی و بعدی با تکان دادن سر با او موافقت کردند و آنان نیز به نوبهٔ خود به نارسایی‌هایی در اطلاعات تحلیلی اشاره کردند و جهت اصلاح آنها پیشنهادهایی ارائه دادند.

قبلاً تصور می‌شد که رهبران گروه‌ها فقط مشغول دست و پنجه نرم کردن با مسائل کارگاه‌های خود هستند، لیکن مشخص شد که در حال حاضر، حل مسائل دیگران را به حل مسائل خود ترجیح می‌دهند و حتی به اندازه‌ای به آنها اهمیت می‌دهند که نکات مثبتی را جهت اصلاح آنها ارائه می‌دهند.

هنگامی که از آنان سؤال شد که به چه دلیل به این‌گونه موارد توجه

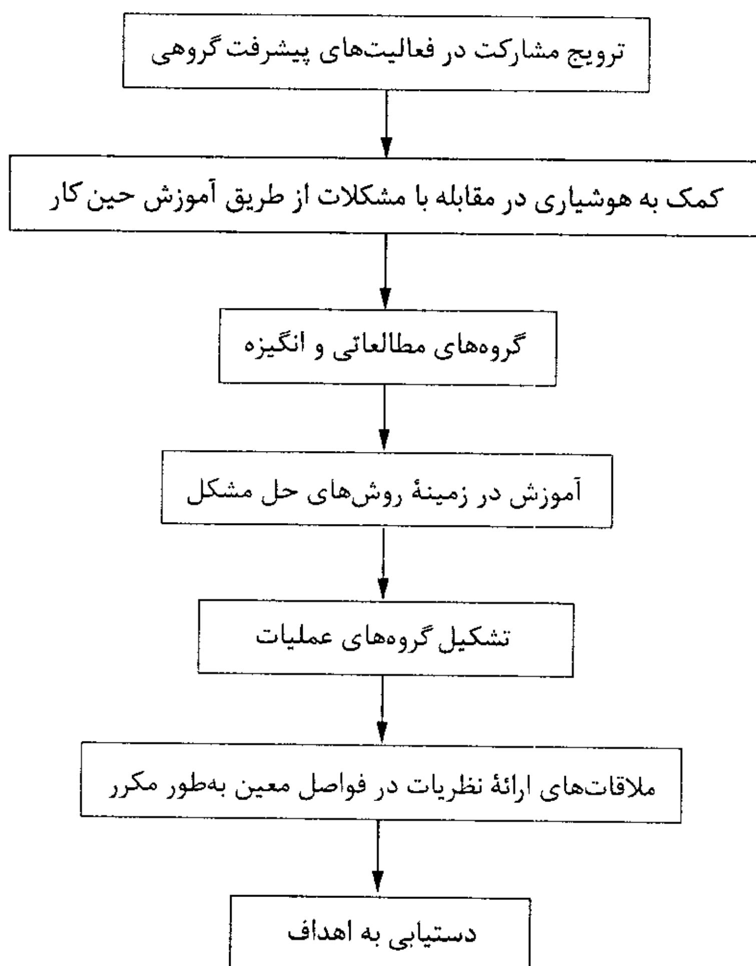
می‌کنند، در پاسخ اظهار داشتند که در مرحلهٔ شروع پیشرفت، نمی‌توانند از رابطهٔ میان پیشرفت خود و دیگران چشم‌پوشی کنند. این بدان مفهوم بود که آنان باید پیشرفت‌های مراحل قبلی و بعدی را تا آن‌جا که بر مسائل آنان اثر می‌گذاشت، به‌دقت مورد توجه قرار می‌دادند. وقتی این جریانات به وقوع پیوست، ملاقات‌های ارائهٔ نظریات در فواصل معین، به رسمیت شناخته شد و قرار شد در این ملاقات‌ها گروه‌هایی که دچار مشکلات شدید شده‌اند مورد حمایت قرار گیرند.

ایجاد نظام مشارکت برای همکاری متقابل

سه ماه پس از شروع این فعالیت‌های گروهی، در نتیجهٔ تلاش‌های گروه‌ها تعدادی از نتایج کار، گزارش شد. پیش‌بینی‌های بازرگانی به نحو محسوسی، ماهیانه پیشرفت کرد و ۳۳٪ کاهش در ساعات کار (به‌طور متوسط در تمام فرآیندها) به‌دست آمد. تقریباً ۱۸ ماه طول کشید تا این فعالیت‌ها ثمرهٔ خود را آشکار کردند. نمودار ۳ ـ ۲ مراحل مختلف این فرآیند را نشان می‌دهد.

برای اینکه فعالیت‌های گروهی را در تولیدات دیگر نیز عملی سازیم، به بررسی آنها پرداختیم و استفاده از آنها را به‌عنوان بخشی از سازمان دائمی آغاز کردیم. ترتیباتی اتخاذ شد تا همکاری نزدیک میان افراد در زمینه‌های مختلف توسعه یابد و آنان را قادر سازد تا دامنهٔ وسیعی از کار را تجربه کنند. تشکیل گروه کار، به‌عنوان سازمانی موقتی برای الگوهای جدید نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد.

اینک همه به ایجاد نظام مشارکت مفید و مؤثری که حداکثر استفاده را از استعدادهای بشری می‌کند، مساعدت می‌کنند و این مساعدت برمبنای احترام به عقاید مختلف است. با به کارگیری این نظام، ما به برطرف کردن مشکلات ادامه می‌دهیم.



نمودار ۳ ـ ۲ سلسله مراتب فعالیت‌ها

بررسی وضعیت ۶

بهره‌برداری از کار گروهی

مقدمه

تجهیزات مورد استفاده در کارخانه‌های فولادسازی را می‌توان به سه دستهٔ اصلی تقسیم کرد: تجهیزات آهن‌سازی، تجهیزات فولادسازی و تجهیزات ورق فولادی. به این دلیل، تکنولوژی مورد استفاده نیز جهت سهولت به سه طبقه تقسیم می‌شود: تکنولوژی آهن‌سازی، تکنولوژی فولادسازی و تکنولوژی نوردکاری. در میان همکاران برای پیشی گرفتن در زمینه‌های فنی مختلف، رقابت وجود دارد و اغلب تشتت عقاید را به‌وجود می‌آورد و همیشه مانع به‌وجود آمدن تفاهم دو جانبه می‌شود.

این شرایطی بود که من در حین کار در شرکت فولاد نیپون با آن روبرو بودم و پروفسور «ک» با ما دیدار کرد تا در مورد کنترل کیفیت رهنمودهایی ارائه دهد. درست در همان زمان، ما با مسئلهٔ کیفیت در مورد خش سطحی[1] ورقه‌های فولادی مواجه بودیم.

1. Surface defect

خش سطحی ورقه‌های فولادی

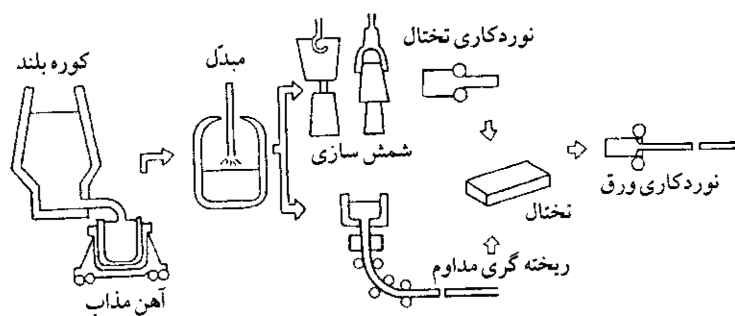
نمودار ۴ ـ ۲ مرحلهٔ تولید ورق را نشان می‌دهد. آهن مذاب از کورهٔ بلند به مبدل می‌رود و در آنجا به فولاد تبدیل می‌شود و سپس فولاد مذاب از طریق تولید شمش یا ریخته‌گری مداوم به تختال تبدیل می‌شود. تختال‌ها از طریق نوردکاری به ورقه‌های فولادی تبدیل می‌شوند.

بخش آهن‌سازی، تا تشکیل آهن مذاب مسئول این فرآیند است. کار بخش فولادسازی از مرحلهٔ میانی تا تشکیل شمش‌ها یا اتمام ریخته‌گری مداوم است و بخش نورد، مرحلهٔ بعدیِ تختال‌سازی و فرآیند نوردکاری را به عهده دارد. در فرایند فولادسازی، اولویت فنی به کنترل ترکیب فولاد داده می‌شود، لیکن در فرآیند نوردکاری، بیشترین اهمیت به کیفیت مواد و شکل محصول داده می‌شود. این بدان معناست که خش سطحی محصول، یک نقطهٔ کور فنی است زیرا گریبانگیر هر دو بخش می‌شود. ما مایل بودیم به‌جای انجام دادن بررسی‌های جدی این علل، با از بین بردن علایم، یعنی مرمت خش سطحی، از آن احتراز کنیم. بنابراین، این فرض قوت گرفت که نقص فنی باید برطرف شود و این تصمیم، شامل هر دو فرآیند تختال و تولید ورق می‌شد.

بخش نوردکاری، باتوجه به وضع ظاهری انواع خش‌های سطحی، آنها را طبقه‌بندی کرد تا علت آنها را بررسی کند. اولویت به روش‌های ترمیم داده شد و خش سطحی نقص مزمنِ غیرقابل اجتنابی تلقی شد.

اقداماتی برای کاهش دادن خش تختال

حتی زمانی که سطح بیرونی تختال برداشته شود، اثرات خش گاهی برروی تولید نهایی (یعنی ورق) باقی می‌ماند و عملیات ترمیمی بیشتری را لازم می‌سازد. به این دلیل، به‌تدریج توجه ما به موارد ذیل معطوف شد:



نمودار ۴ ـ ۲ طرح سادهٔ فرایند تولید ورق فولادی

۱) ظاهر نامرغوب سطح خارجی محصول.
۲) هزینه‌های‌اضافی‌ناشی‌ازکارترمیمی‌که باید خارج از خط تولید انجام می‌شد.

برای جلوگیری از لزوم عملیات ترمیمی، تلاش وسیعی آغاز شد. از آنجا که ۵۰٪ خش سطحی ورق‌های فولادی ناشی از خش سطحی تختال‌های فولادی بود، ناگزیر شدیم ابتدا خش تختال‌ها را کاهش دهیم.

این خش‌ها را می‌توان باتوجه به شکل ظاهری آنها به دو گروه اصلی تقسیم کرد: ترک‌خوردگی که در آن ترک‌هایی برروی سطح خارجی نمایان می‌شد، و پوسته دادن که قسمتی از سطح خارجی ورق‌ها پس از نوردکاری پوسته پوسته می‌شد. برای رفع نقایص، توجه ویژه‌ای به این موارد معطوف شد.

بلافاصله گروه‌هایی تشکیل شد تا روش‌هایی جهت کاهش خش‌های ورق‌ها و تختال‌ها اتخاذ کنند و برمبنای مشاهداتِ وضع حاضر، تکنولوژی و عملیات مقابله‌ای، دلایل به‌وجود آمدن این نقایص را مورد بررسی قرار دهند. در نتیجه مسائلی از قبیل موارد ذیل کشف شد:

۱) اگرچه علل اصلی خش تختال‌ها و عوامل پیشرفت آنها گوناگون بودند و به‌طور پیچیده‌ای با یکدیگر مربوط بودند، بررسی‌های قبلی بر عملیات مقابله‌ای فردی و جدا از هم متمرکز شده بود.
۲) با آنکه در مورد جزئیات کار، نهایت توجه و مراقبت به عمل می‌آمد، مادام که جریان عمل تا اندازهٔ زیادی ماهیت و فراوانی بروز نقص را تحت تأثیر قرار می‌داد، شناختن کیفیت کار در فرایند عمل مشکل بود.
۳) وضعیت کیفیت، در میان موارد کنترل کارگاهی مشخص نبود.

برای حل این مسائل، کشف ترکیب مؤثری از ضوابط، برای به نصف رسانیدن نقایص در تمام مراحل، از ساخت فولاد تا عملیات نهایی

تختال‌سازی، ضروری به‌نظر می‌رسید. نمودار ۵ ـ ۲ علت و معلول پوسته شدن ورق‌ها را نشان می‌دهد.

گروه کارمندی ما با تنظیم برنامه‌ای، به آزمایش‌هایی برمبنای روش‌های معیار مبادرت ورزید؛ از جمله این که چهار آزمایش کارگاهی انجام شد و پیوستگی نسبی هر عامل به نقص، مورد ارزیابی قرار گرفت.

برقراری نظام کنترل کیفیت

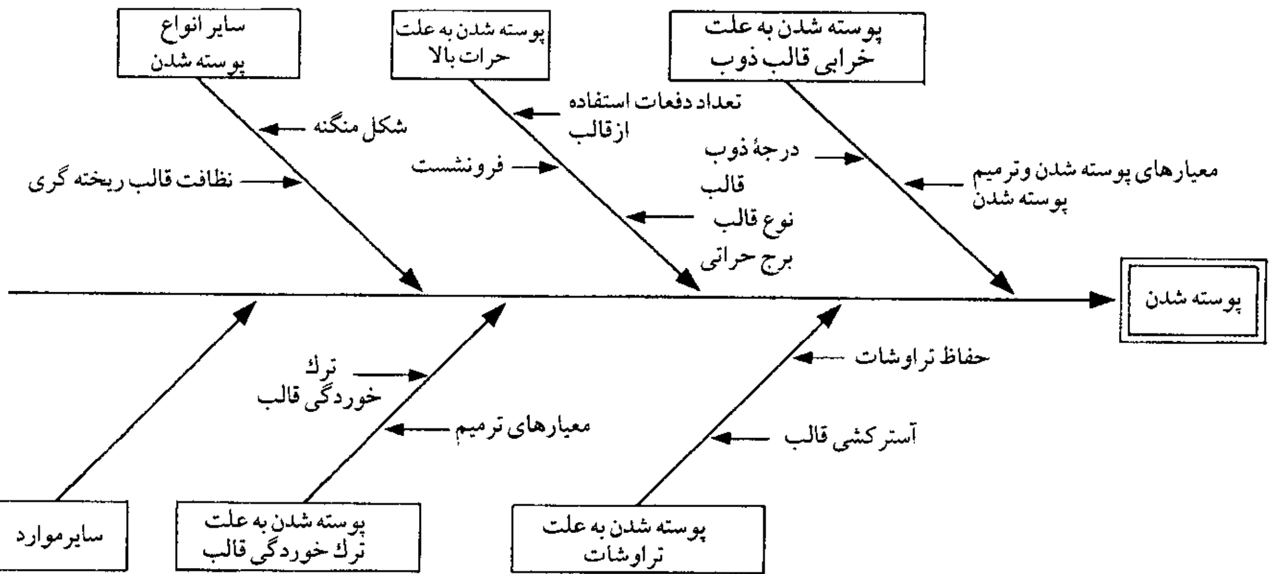
از آنجا که ما اکنون عقیده‌ای تقریبی در مورد رابطهٔ علت و معلول با این نقایص داشتیم، ناگزیر بودیم عملکرد خود را با استفاده از نتایج حاصله توسعه دهیم و همزمان، این مسئله را به‌طور دقیق‌تری بررسی کنیم. این امر مستلزم اقدامات سازمان‌یافته‌ای در سراسر فرایند، یعنی از مرحلهٔ ساخت فولاد تا پایان عملیات تختال‌سازی بود. از این‌رو با تهیهٔ جدول فرایندِ کنترل کیفیت، با شرح جزئیات، کار خود را آغاز کردیم.

در آن زمان، یک برنامهٔ جدی نظارت داخلی بر فعالیت‌های کارگران در هیروهاتا ورکس[1] وجود داشت و نظام آن، کارگران را قادر می‌ساخت از طریق ابتکارات خود، در زمان معینی به اهداف تعیین شده نایل گردند. همان‌طور که پروفسور «ک» خاطرنشان کرده است، کلیهٔ اقدامات انجام شده جهت کاهش نقایص تا اندازهٔ زیادی به مهارت‌های کارگران کارگاه بستگی دارد، بنابراین به همان اندازه که به کارگران مسئولیت داده شده بود، نظام نظارتی که مستقیماً با کارگاه ارتباط داشت نیز برقرار شد. نکات عمدهٔ این نظام به‌قرار زیر بود:

۱) نظام نظارت در محدودهٔ کار سرکارگران در هر کارگاه به‌وجود آمد.
۲) نقایص سطحی، با در نظر گرفتن علت‌ها، به شانزده نوع تقسیم‌بندی شد.
۳) نتایج حاصل از هر مرحله به‌طور قابل اطمینانی شناسایی شد.

---

1. Hirohata Works



نمودار ۵ ـ ۲ طرح سادهٔ علت و معلول پوسته شدن

۴) کار بهبود، با افزایش سرعتی که کیفیت تولید را به دنبال داشت، تسریع شد.

ما همچنین موارد مستند ذیل را جهت حمایت از نظام، معمول داشتیم:

۱) اوراق بررسی اطمینان کیفیت شمش‌سازی (به نمودار ۶ ـ ۲ مراجعه شود)
۲) کارت‌های پیگیری کیفیت (به نمودار ۷ ـ ۲ مراجعه شود)
۳) نمودارهای کنترل

هدف از اوراق بررسیِ اطمینانِ کیفیتِ شمش‌سازی به قرار ذیل است:

۱) مشخص کردن موارد بررسی اطمینان کیفیت در هر مرحله.
۲) قادر کردن کارگران به بررسی نتایج کار خود.
۳) انتخاب یک نفر مسئول جهت اطمینان از کیفیت هر کار.
۴) بررسی مجدد نتایج مرحلهٔ پیشین.

کارت‌های پیگیری کیفیت، اطلاعاتی را در خصوص موارد غیرمعمول کیفیت در فاصلهٔ بین کارخانهٔ فولادسازی و دستگاه نوردکاری ارائه داده است. از این کارت‌ها برای بررسی نتایج کار، انجام دادن بررسی‌های آزمایش‌های مربوط به بهبود کیفیت کارگاه، تقاضاهایی در رابطه با کار خارج از معیارهای فنی و غیره استفاده می‌شد. مشخصات اصلی کارت‌ها به قرار زیر بود:

۱) ارتباط مستقیم میان کارگاه‌ها.
۲) تجارب قبلی، همیشه در اختیار مبتکر گذاشته شود.

جدول ۶ـ۲ ورقهٔ بررسی

ورقهٔ بررسی تعمیر و نگهداری قالب

محل مهر	مدیربخش	سرکارگر	رهبرگروه

نوبت کاری روز ماه	شمارهٔ هزینه	درجهٔ فولاد	شمارهٔ‌آزمایش کنترل	نوع قالب	شمارهٔ گروه	شمارهٔ کارت	نوع آبکاری	بازرس اطمینان کیفیت
								قالب‌گذار

	اقلام بررسی			بررسی‌شده توسط		زمان	شمش شماره۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	
۱	شمارهٔ قالب			متصدی	نام	درطی فرونشست												
۲	زمان لازم					بعداز فرونشست												
۳	شرایط	طرف	شرق	-		قبل‌از فرونشست	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	رویهٔ	بلند	غرب	-		-	☐	☐	☐	☐								
	داخلی	طرف	جنوب	-		-	☐	☐		مؤثر/ غیرمؤثر	مؤثر/ غیرمؤثر	مؤثر/ غیرمؤثر	مؤثر/ غیرمؤثر	مؤثر/ غیرمؤثر	مؤثر/ غیرمؤثر	مؤثر/ غیرمؤثر	مؤثر/ غیرمؤثر	مؤثر/ غیرمؤثر
	قالب	کوتاه	شمال	-		-			تمرکزمجوز جابجایی	تمرکزمجوز جابجایی	تمرکزمجوز جابجایی	تمرکزمجوز جابجایی	تمرکزمجوز جابجایی	تمرکزمجوز جابجایی	تمرکزمجوز جابجایی	تمرکزمجوز جابجایی	تمرکزمجوز جابجایی	تمرکزمجوز جابجایی
۷							قبول/ رد	قبول/ رد	قبول/ رد	قبول/ رد	قبول/ رد	قبول/ رد	قبول/ رد	قبول/ رد	قبول/ رد	قبول/ رد	قبول/ رد	قبول/ .

کارت پیگیری کیفیت

تختال‌سازی ـ شمش‌سازی | شماره | |

مبتکران				
رهبر گروه	تکمیل‌شده به‌وسیلهٔ	محل کار		موضوع
			گروه نوبت کاری سال ماه روز	تاریخ صدور
			پس از ریزش / ماسهٔ قالب / قالب	
			ریزش از پایین / ریزش از بالا	

عملیات مقابله‌ای موقتی	نتایج عملیات

رهبر گروه	تکمیل‌شده به‌وسیلهٔ	محل کار	گروه نوبت‌کاری روز ماه سال	آزمایش‌ها و عملیات ترمیمی

(سطح زیرین)

(سطح فوقانی)

برش با مشعل

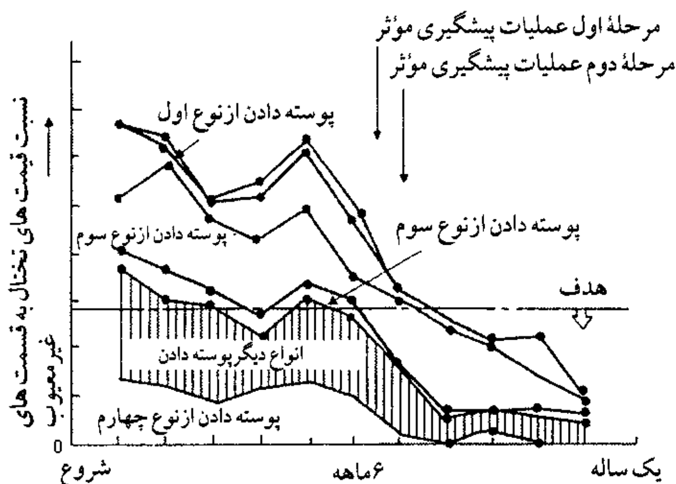
درجه حرارت پایانی

زمان نگهداری کوره

توضیحات

	سرپرست	سرکارگر	رهبر گروه	تکمیل‌شده به‌وسیلهٔ	بازبینی شده به‌وسیله مبتکران

نمودار ۷ ـ ۲ کارت پیگیری کیفیت



نمودار ۸ ـ ۲، روند نسبت قسمت‌های معیوب تخنال به قسمت‌های غیرمعیوب

در نتیجه این اقدامات، به‌طوری که در نمودار ۸ ـ ۲ آمده است، به نتایج مطلوب غیرمنتظره‌ای نایل شدیم و توانستیم در حدود یک سال بعد به اهداف خود دست یابیم.

چکیده

در عملیات پیشگیری که در اینجا شرح داده شد، اولویت به جایگزین کردن این نظریه داده شد که کارگران باید بهبود فرایندهای مربوط به خود را بر مبنای اطلاعات کیفیت تولید از مراحل بعدی به‌دست آورند. این ساختکار، در صورتی که مسئلهٔ نقص سطحی مجدداً آشکار شود، اقدام سریع را جهت از بین بردن ریشه‌های اصلی میسر می‌سازد و از این‌رو، ما قادر خواهیم بود نتایج مورد انتظار را به‌دست آوریم.

نکتهٔ دیگری که اهمیت ویژه‌ای دارد، مسئلهٔ کیفیت است که در بخش‌ها و کارگاه‌های مختلف وجود دارد و قبلاً از آن به عنوان نقطهٔ کور یاد کردیم. این مسئله نیز به‌تدریج حل شد. این پیشرفت‌ها نتیجهٔ طبیعی همکاری گروهی میان بخش‌ها و کارگاه‌ها و مشخص بودن مسئولیت هر کارگاه، با اتخاذ یک نظام کنترل بوده است که مستقیماً با کارگاه ارتباط پیدا می‌کند.

از این‌رو تکنولوژی مورد نیاز تولید ورق‌های فولادی عاری از نقص به‌تدریج تکامل یافت و به پیدایش شالوده‌هایی جهت نظامی مرکب از فولادسازی و نوردکاری که در حال حاضر معمول است، کمک کرد.

بررسی وضعیت ۷

مرحلهٔ آغازین دوایر کنترل کیفیت

مقدمه

در فاصلهٔ سال‌های ۱۹۵۴ تا ۱۹۶۲ من مشغول ایجاد نظام کنترل کیفیت برای یکی از شرکت‌های بزرگ بودم. در آن ایام، مردم همانند امروز به کنترل کیفیت علاقه‌ای نشان نمی‌دادند. مدیریت کل، هیچ‌گونه تمایلی به این نظام نداشت و با اظهار این که «این کاری است که ما در تمام طول این مدت انجام می‌داده‌ایم، مگر نه؟» عدم تمایل خود را نسبت به آن نشان می‌داد. در این میان، اتحادیه‌های کارگری حتی بدون اینکه سعی کنند بدانند این نظام اصولاً چیست، با آن عناد می‌ورزیدند.

هنگامی که در سال ۱۹۵۴ به بخش فنی شرکت خود منتقل شدم، از من تقاضا شد که نظام معیارهای کار را به‌وجود آورم. من نمی‌توانستم با این تقاضا مخالفت کنم زیرا برخی از دوره‌های اصلی کنترل کیفیت را، که پس از توفان بزرگ ۱۹۵۰ در اتاق بازرگانی و صنایع تشکیل شده بود، گذرانده بودم. من بودجهٔ شرکت خود را خرج کرده بودم و مردم به چنین موقعیت نادری که نصیب من شده بود که بتوانم از محل کار عادی خود بگریزم، غبطه می‌خوردند.

برای اجرای کنترل کیفیت، که در آن زمان مخالفان از همه طرف آن را مورد تهدید قرار داده بودند، نخستین وظیفهٔ من این بود که مدیریت کل را متوجه این حقیقت کنم که معیارهای کار ضروری هستند. من خیلی نگران بودم، زیرا می‌دانستم که باید نظامی از معیارها را به‌وجود آورم که مورد قبول مافوق‌ها و همچنین زیردستان من قرار گیرد. دلایل منطقی زیر به فکرم رسید:

«تعیین معیارهای کار، به مهندسان امکان اِعمال کنترل بر کارگاه‌های کارگران را می‌دهد و آنان را قادر می‌سازد تا توجه خویش را به پیشرفت تکنولوژی معطوف دارند. همچنین ما را قادر می‌سازد تا سیستمی را ایجاد کنیم که بتوانیم به‌وسیلهٔ آن در آینده رقبای خود را شکست دهیم.»

از به‌کار بردن اصطلاح «کنترل کیفیت» اجتناب کردم و به‌جای آن از عبارت «تعیین معیار» استفاده کردم. به‌خاطر می‌آورم که نشریهٔ انجمن معیارهای ژاپن در آن زمان «JIS» نامیده می‌شد. در خلال هشت سال بعدی، سازمانی به وسعت یک کارخانه، حتی پیچیده‌تر از تشکیلات اتحادیهٔ کارگری به‌نام «سازمان تعیین معیارها» به‌وجود آوردیم و از آن به‌منظور تشکیل نظامی جهت تعیین و اجرای یک سلسله معیارهای گوناگون و دستورالعمل‌هایی شامل معیارهای تولید (معیارهای فنی)، معیارهای کار، مشخصات، روش‌های آزمایش معیار، معیارهای طرح و دستورالعمل‌های نگاهداری و تعمیرات پیشگیرانه، بهره‌برداری کردیم.

در مرحلهٔ بعدی که به تعیین معیار ساعات کار نیروی انسانی پرداختیم، در زمینهٔ مهندسی صنعتی نیز بررسی‌هایی به‌عمل آوردیم و در این مرحله به من ابلاغ شد به بخش اداری منتقل شوم. این بود که پس از هشت سال کار برای تعیین معیارها ناگزیر شدم آن را ترک کنم.

امتحان کنید و نتیجه را دریابید!

در تابستان سال ۱۹۶۲، مجدداً به کارگاه بازگشتم. پس از سال‌ها که با لباس

رسمی و کراوات بر سر کار خود حاضر می‌شدم، نفسی به راحتی کشیدم. هنگامی که به ملاقات مدیر بخش رفتم، وی اظهار داشت: «شما می‌گویید کارگران می‌توانند امور کارگاهی خود را از طریق معیارها اداره کنند. حالا امتحان کنید تا دریابید که آیا حقیقتاً قادر به انجام دادن آن هستند یا نه.» او تصور می‌کرد که فقط متخصصان فنی می‌توانند کارگاه را اداره کنند. روی هم رفته این همان روشی بود که خود وی تا آن زمان مورد استفاده قرار داده بود.

آزمایش نظریات من در مورد کنترل کیفیت

مدیر بخش من سوءنیتی نداشت. او فقط تصور می‌کرد که کارگران معمولی، توانایی ادارهٔ خود را ندارند و به همین دلیل بود که او و سایر مدیران در آنجا گرد آمده بودند. برای اینکه وی را غافلگیر کنم، ناگزیر بودم ضابطه‌ای را برای پیشرفت انتخاب کنم که نتایج برجسته‌ای ارائه دهد.

(۱) انتخاب ضابطه

تا آنجا که به مهندسان مربوط می‌شود، بالا بردن بازدهی یک فرایند، بهترین نوع پیشرفت است. لذا طبق نمودار پارتو، فرمول زیر را تهیه کردم:

(حداکثر بازدهی نظری - بازدهی متوسط واقعی) × میزان محصول × هزینهٔ واحد.

پس از بررسی نمودار پارتو که برای پنجاه نوع مختلف واسطه‌های رنگ آماده شده بود که بخش من مسئول تولید آن بود، و با در نظر گرفتن مشکلاتِ نسبیِ دستیابی به پیشرفت‌ها، تولید واسطهٔ ثانوی را در فرایند به‌عنوان هدفمان برای نیل به پیشرفت انتخاب کردم.

(۲) هر کارگری معیارهای مخصوص به‌کار خود را دارد.

مرحلهٔ بعدی، پیدا کردن تمام مواردی بود که به کارگاه مربوط می‌شد. از این‌رو، هر روز به کارگاه می‌رفتم و با کارگران مذاکره می‌کردم. در حالی که کارگران مشغول کار بودند، از آنان سؤال می‌کردم که اساساً به چه‌چیزی بیشتر توجه می‌کنند، و به این موضوع پی بردم که هرکس معیارهای مربوط به خود را دارد که با معیارهای رسمی شرکت تفاوت دارد. تصمیم داشتم بدانم کار چه‌کسی بیشترین اثر را بر بازدهی دارد. به این منظور نمودارهایی از بازدهی طبقه‌بندی شده براساس کارگران، نوبت‌کاری، و فرایند تنظیم کردم. البته نتایج مطلقاً آشکار و صریح نبود، لیکن هروقت مثلاً آقای «و» مسئول فرایند ویژه‌ای بود، بازدهی در بهترین وضعیت خود قرار داشت.

شگفت‌انگیزتر آنکه، پس از اینکه بازرسی کارگاه را شروع کردم، دریافتم که بازدهی به خودی خود، هرچند به آهستگی، لیکن به‌طور قطع رو به پیشرفت نهاده است.

(۳) تنظیم معیارهای کار توأم با یکدیگر

از زمان شروع این کار، دو ماه می‌گذشت. اکنون می‌دانستم که هر کارگر معیارهای مربوط به خویش را مورد استفاده قرار می‌دهد. من ترجیح دادم به جای اینکه معیارهای شرکت را بر آنان تحمیل کنم، همه را وادارم از معیاری که مورد توافق همهٔ آنان است، استفاده کنند. من معتقد بودم که همهٔ افراد از معیارهایی که خود آنان تعیین کرده بودند، پیروی خواهند کرد.

پرسشنامه‌ای به‌صورت زیر تهیه کردم و آن را جهت تکمیل میان کلیهٔ اعضا توزیع کردم تا کار برطبق آن انجام پذیرد:

* رعایت شرایط کار
* میزان کنترل

* مواردی که نباید انجام بگیرد (با ذکر دلیل)

*نکاتی که باید مورد توجه فوق‌العاده قرار گیرد

*نکاتی که باید در موقع تحویل کار به نوبت کاری بعدی مورد توجه قرار گیرد.

این ارزیابی، ظرف دو هفته به پایان رسید.

من همچنین پس از ساعات کار، کارگران را جمع می‌کردم و با استفاده از نمودارها و جداول کنترل بازدهی، برای آنان شرح می‌دادم که اگر اختلاف فرایندها کاهش یابد، میزان متوسط بازدهی رو به افزایش خواهد گذاشت و پیوسته این موضوع را تکرار می‌کردم تا همه متقاعد شوند. همچنان که هرکس کار خود را مورد تجدیدنظر قرار می‌داد و در مورد کاری که انجام می‌داد به تفکر می‌پرداخت، بازدهی مجدداً خود به خود رو به افزایش نهاد.

دو هفتهٔ بعد که کارگران پرسشنامه‌ها را ارائه دادند، نتیجه بسیار شگفت‌انگیز بود، زیرا کارگران بدون اینکه با فرد دیگری مشورت کرده باشند، پرسشنامه‌ها را با معیارهای کار مربوط به خود تکمیل کرده بودند.

جدولی تهیه کردم که نشان‌دهندهٔ معیارهای کار همگان بود و با هر گروه در نوبت‌های کاری مختلف جلسه‌ای ترتیب دادم. همهٔ آنها از اینکه پیشنهادهای معیارهای آنان با یکدیگر تفاوت داشت، دچار حیرت شدند. من به آنان یادآور شدم که دلیل اختلاف بازدهی، احتمالاً اختلاف در معیارهاست و همه با آن موافقت کردند.

سپس نمودارهای طبقه‌بندی شدهٔ کارگران، نوبت‌کاری، و فرایند را که قبلاً آماده کرده بودم به آنان نشان دادم و در مورد یافتن راه‌حل به گفتگو پرداختیم. از هر نوبت‌کاری در حدود پنج نفر حضور داشتند. من با شکیبایی،مذاکرات را به روش‌های کار آقای «و» کشاندم. نیازی به تعجیل نبود، زیرا به هر ترتیب، بازدهی خود به خود افزایش می‌یافت. این گردهمایی‌ها به مدت یک ماه، یک روز در میان به مدت یک ساعت در محیطی آرام برگزار می‌شد. از آنجا که در

این جلسات مجاز نبودیم مشروبات الکلی بنوشیم، با چای و شیرینی از شرکت‌کنندگان پذیرایی می‌شد. خوشبختانه هیچ‌کس اعتراضی نمی‌کرد و به‌نظر می‌رسید که همه از شرکت در این گردهمایی‌ها خرسند هستند.

معیارهای کار را باید مدیر بخش تولید تصویب می‌کرد. من موافقت وی را با معیارهای کار جلب کردم و آنها را در کارگاه نصب کردم. نمودارهای بازدهی را هم در کارگاه قرار دادم. بازدهی افزایش یافت وبه میزان بالایی در جدول کنترل جای گرفت و اختلافات روش‌ها کاهش یافت.

همان‌طور که بازدهی افزایش می‌یافت، کیفیت تولید نیز پیشرفت کرد و کیفیت و بازدهی تولیدِ واسطه را هم در مراحل بعدی توسعه داد. مدیر بخش تولید نیز از این پیشرفت خوشحال شد. نتیجهٔ بهتر این بود که رنگ‌های ساخته شده از واسطه‌ای که در مرحلهٔ بعدی تولید شده بود، ثابت‌تر و درخشان‌تر بود.

سود اضافی که از تولید این واسطه حاصل می‌شد، بالغ بر ۱۰۰ میلیون ین در سال بود. من از اینکه «کنترل کیفیت کارگاه» که زمانی رویای من بود به تحقق پیوسته بود، راضی و خرسند بودم.

مدیر بخش تولید به نحوی مقتضی تحت‌تأثیر قرار گرفت

هنگامی که این مسائل ادامه داشت، مدیر بخش، فعالیت‌های ما را با تردید می‌نگریست. وی تصور می‌کرد که افزایش تولید، طبیعتاً کار مهندسان است و چیزی نیست که کارگران از عهدهٔ آن برآیند. دقیقاً به همین علت بود که مهندس، مهندس بود و کارگر، کارگر.

وی عقیده داشت که من کاری انجام نمی‌دهم. من روزی دوبار از کارگاه بازدید می‌کردم و گاهی نمودارهایی ترسیم می‌کردم و هرازگاهی کارگران را جهت بحث و تبادل‌نظر جمع می‌کردم. با این حال، بازدهی همه ماهه افزایش می‌یافت. به‌علاوه، تولید و کیفیت تولید واسطه در مرحلهٔ بعدی پیشرفت کرد و

رنگ‌هایی که از این واسطه تولید می‌شد، ثابت‌تر و شفاف‌تر شده بود. مدیر بخش، بی‌نهایت تحت‌تأثیر قرار گرفت. من به وی گفتم که اینها منافع تعیین معیار است و از این به بعد همه‌چیز به‌نظر مهندسان بستگی دارد و از وی تقاضا کردم که آزمایش‌های زیادی انجام دهد.

این مدیر بخش، مبارزی بود که همزمان با فعالیت‌های من برای تنظیم معیارهای بخش فنی، در جبههٔ دیگری جهت از بین بردن رطوبت مواد خامی که این بخش به‌کار می‌برد تلاش می‌کرد. وی به نوع معیاری که مورد نظر من بود معتقد شده بود و حتی پس از اینکه آن بخش را ترک کردم، وی همچنان روش‌های مرا جهت افزایش بازدهی تولیدات به‌کار می‌بست.

مدیر بخش قادر به درک واقعیات نبود

با افزایش بازدهی و کیفیت واسطه‌ها و رنگ‌ها، منافع سالانهٔ ما تقریباً به میزان ۱۰۰ میلیون ین افزایش یافت و از این‌رو، ادعای ما در مورد دستاورد فنی عمده، قابل توجیه بود. من به مدیر بخش نزدیک شدم و اعتقاد خود را در مورد لزوم برقراری پاداش فنی در شرکت بیان داشتم.

قبل از اینکه سخنی بگویم، وی می‌دانست که چه‌چیزی را می‌خواهم عنوان کنم، لذا از روی تکبر گفت: «این نتیجه‌ای مطلوب است. لیکن مگر مدیران من تاکنون چکار می‌کردند؟ این دقیقاً همان کاری است که ما باید در تمام طول این مدت انجام می‌دادیم. نمی‌توان آن را تکنولوژی نامید. اگر این موضوع را در کنفرانس پاداش‌ها مطرح کنم، مورد تمسخر قرار خواهم گرفت.»

اظهارات وی نشان می‌داد که ارزش کنترل را درک نمی‌کند. به‌راستی مایهٔ تأسف است که مدیری نداند چگونه از تشویق برای برانگیختن مردم استفاده کند. من با مدیر بخش خودمان مذاکره کردم و هر دو نفرمان مراتب قدردانی خود را نسبت به سرکارگران و کارگرانی که در این طرح همکاری داشتند ابراز کردیم.

اصلاح معیارهای تولید

برمبنای معیارهای کار است که کارگران با یکدیگر هماهنگی دارند و از این‌رو، من به اصلاح معیارهای تولید فنی همت گماردم. در جایی که باید اسامی تدوین‌کنندگان درج شود، نام پانزده تن از کارگرانی را که در این مورد، یعنی تنظیم معیارها، کمک کرده بودند، نوشتم. این کمترین کاری بود که می‌توانستم برای نشان دادن احساس خود انجام دهم، و همچنین بدین طریق بود که می‌توانستم مدیر بخش تولید را به مبارزه بطلبم.

نتیجه‌گیری

اگرچه این موضوع در روزهای پیش از تشکیل دوایر کنترل کیفیت پیش آمد، نمی‌توان انکار کرد که این کار، قسمتی از فعالیت دایرهٔ کنترل کیفیت بود. این فعالیتی گروهی بود که برطبق آن کارگران سازماندهی شده بودند تا معیارها را به‌وجود آورند. این موضوع نشان می‌دهد که فعالیت‌های گروهی همیشه نیاز به رهبری خوب دارند، و این واقعیت در مورد ادارهٔ یک کشور، شرکت و یا کارگاه کوچک نظیر کارگاهی که ذکر آن رفت نیز صدق می‌کند.

من شش ماه در این بخش کار کردم. در پایان این مدت، کارگرانی که با آنان کار می‌کردم، ضیافت شامی برای من ترتیب دادند و مشایعت گرمی از من به‌عمل آوردند. در آن زمان، سرکارگر مربوطه به فعالیت‌های خود برای پیشرفت کارگاه ادامه داد و به عنوان «آقای دایره» معروف شد. با اینکه او اینک بازنشسته شده، هنوز هم همه ساله به‌مناسبت عید کریسمس برای من کارت تبریک می‌فرستد. در کارتی که امسال فرستاده بود متذکر شده بود که در باشگاه شهروندان ارشد، دایرهٔ کنترل کیفیتی به‌راه انداخته است.

ضمیمه

دورهٔ آموزشی انگیزهٔ انسانی

تغییرات و تحولات دوران ما

همچنان که به دههٔ ۱۹۹۰ وارد می‌شویم، زمان تغییر می‌کند و روال‌های جدیدی ظهور می‌کنند.

گروه پژوهشی انگیزه، در فوریهٔ ۱۹۷۱ ـ دقیقاً پس از بحران انرژی ـ تحت‌نظر پروفسور یوشیو کوندو و به تشویق دکتر ایزابورو نیشی‌بوری، رسماً آغاز به‌کار کرد.

دههٔ ۱۹۸۰، زمان تغییرات گیج‌کننده‌ای بود زیرا در این زمان بود که رشد اقتصادی در سطح بالا نوساناتی را به همراه داشت، چنان که به‌زودی آهنگ رشد رو به تنزل نهاد. صنایع از طراحی و مهندسی سنگین به تولیدات سبک‌تر و کوچک‌تر تغییر یافتند. تعداد افراد میانسال و مسن‌ترها افزایش یافت و ژاپن از نظر بین‌المللی به افزایش سریع ارزش ین پی برد. همکاری‌های عمومی به پایان خود رسید و جنبهٔ خصوصی گرفت. انباشتگی کالا افزایش یافت و سیستم توزیع و تولید پیشرفت کرد. اقتصاد ژاپن از اقتصاد صادراتی به اقتصادی که تقاضای داخلی را مدنظر داشت تغییر جهت داد و شرایط بازرگانی همگام با توسعهٔ تقاضای داخلی پیشرفت کرد.

ضوابط مهم در انگیزه

این تغییر و تحولات نیز سبب به‌وجود آمدن تغییراتی در زمینه‌هایی شد که بیشتر به انگیزه مربوط می‌شد. در دورهٔ رشد بالا، انگیزه به‌طور کلی مسئله‌ای بود که به نسل جوان تعلق داشت. پس از اولین بحران انرژی و تحولات بعدی در شالودهٔ صنایع تولیدی، مسائلی برای کارگران و افراد میانسال و سالمندترها به‌وجود آمد. مدیران و کارمندانی که قبلاً در مورد انگیزه به‌عنوان مسئله‌ای سخن می‌گفتند که به دیگران مربوط می‌شد، نه به خود آنان، دیگر دریافته بودند که این مسئله به خود آنان نیز مربوط است.

همان‌طور که به دههٔ ۱۹۹۰ وارد می‌شویم، امور بازرگانی جهانی‌تر می‌شود. اصلاحات شغلی و تغییرات بنیادین به‌سرعت انجام می‌شوند، میزان عمر متوسط افزایش می‌یابد و مسائل مربوط به انگیزه، بیش از پیش خودنمایی می‌کند. اکنون از کارگران تقاضا می‌شود مسئولیت کامل را به عهده بگیرند. آنان خواه در سازمان‌های متشکلهٔ خود باقی بمانند و مسئولیت طرح‌های جدید را برعهده بگیرند، و خواه شرکت را ترک کنند و به دنبال کار خصوصی بروند، باز هم باید متکی به خود باشند.

واکنش در قبال تغییرات

تغییراتی که در زمینهٔ صنایع به‌وجود می‌آید، شامل شرکت‌های صنعتی نیز می‌شود. آنان نیز به نوبهٔ خود درصدد برمی‌آیند به بقای خود ادامه دهند و بدین منظور روش‌هایی را اتخاذ می‌کنند. در این مرحله، آنان از کارکنان می‌خواهند تا خود را با تغییر و تحولات وفق دهند.

برطبق نظریهٔ دکتر اس. سانوکی[1]، متخصص مهندسی فضایی و استاد سابق

1. Dr. S. Sanuki

دانشگاه توکیو، تسخیر فضا توسط بشر به‌خاطر ایجاد ثبات در فضا نبود، بلکه بیشتر به‌خاطر فداکردن ثبات جهت مانور دادن بود. ثبات و قابلیت مانور دادن، متقابلاً با یکدیگر متناقض هستند، و عدم ثبات خود به تنهایی به قابلیت مانور دادن منجر می‌شود. هرچقدر قابلیت مانور هواپیمایی بیشتر باشد، به همان میزان ایمنی بیشتر خواهد بود.

قبل از اختراع برادران رایت، طراحان هواپیما اولویت را به ثبات طرح‌ها می‌دادند. هنگامی که فقط پروازهای کوچک هوایی انجام می‌گرفت، این موضوع قابل قبول بود، لیکن هنگامی که تغییرات زیادی به وقوع پیوست، این‌گونه طرح‌ها به دلیل عدم پاسخگویی به نیازها با ناکامی مواجه شدند. برادران رایت پژوهش‌های خود را در مورد ثبات متوقف ساختند و درصدد پیدا کردن طرحی برآمدند که اگرچه متزلزل بود، قابلیت مانور آن می‌توانست به این مسائل و مشکلات چیره شود، و این رمز موفقیت آنان بود.

در هنگام تغییرات بزرگ، اشخاص مهم کسانی نیستند که در جستجوی ثبات باشند، بلکه افرادی هستند که می‌توانند ضمن پذیرفتن عدم ثبات، برای پیدا کردن تعادل خودشان به‌قدر کافی انعطاف‌پذیر باشند.

نیازهای جدید

شرکت‌های بزرگ اقدامات ذیل را برعهده می‌گیرند:

(۱) بین‌المللی شدن را ترویج می‌کنند.
(۲) زمینه‌های جدید بازرگانی را توسعه می‌دهند.
(۳) منابع را در اختیار توسعه و تحقیق قرار می‌دهند.
(۴) به فعالیت‌های بازاریابی و فروش اهمیت می‌دهند.

به همین دلیل، آنها اقدام ذیل را نیز انجام می‌دهند:

(۵) ازکارکنان خود می‌خواهندکه قادر باشند خود را با تغییرات وفق دهند.

در آینده مسئلهٔ انگیزه این خواهد بود که چگونه می‌توان در عین پاسخگویی به نیازهای شرکت‌ها، نیازهای فردی را نیز برآورده ساخت.

پروفسور کوندو چنین ادعا می‌کند:

«اساس انگیزه، شناسایی و به‌کارگیری عوامل بشری در کار، به‌ویژه در خلاقیت و جامعه‌گرایی است. مادام‌که نوع بشر در این کره خاکی وجود دارد، این امر بدون توجه به نژاد و یا ملیّت، احتمالاً بدون تغییر باقی خواهد ماند. به هر تقدیر، اولویت‌های انگیزه در راستای تحولات شرایط جهانی حرکت خواهد کرد.»

چگونه می‌توانیم آن نوع انگیزه‌ای را که بتواند در آینده جوابگوی نیازهای ما باشد توسعه دهیم؟ دورهٔ بررسی انگیزهٔ بشری که در ذیل آمده است، چگونگی برآورده کردن این نیازها را شرح می‌دهد.

دورهٔ بررسی *انگیزه‌های بشری*

دورهٔ بررسی انگیزه‌های بشری که در اینجا مورد بحث قرار می‌گیرد، نتیجهٔ بیش از سه سال پژوهش گروه پژوهش انگیزهٔ انجمن معیارهای ژاپن است. این برنامه‌ای بی‌نظیر است که تحت سرپرستی پروفسور کوندو و با کمک‌گیری از تجربیات عملی اعضای گروه پژوهشی انگیزه به‌وجود آمده است (به نمودار ۱ مراجعه شود). عامل اصلی به‌وجود آمدن این گروه، روحیهٔ پیشگامی دکتر نیشی‌بوری است که نظریه و عمل رشته‌هایی از قبیل روانشناسی، علوم **رفتاری**، علوم مدیریت و کنترل کیفیت را در این دوره توأماً به‌کار گرفته

است.

در این دوره، دکتر نیشی‌بوری به‌عنوان مهندس، به پیشرفت توسعهٔ فنی و پیشگامی کنترل کیفیت در ژاپن خدمات ارزنده‌ای کرده است. وی همچنین به‌عنوان مدیر اجرایی مؤسسه پژوهش‌های انرژی اتمی ژاپن، به پیشرفت بهره‌برداری از انرژی اتمی خدمت کرده است. وی از طریق خدمت در انجمن معیارهای ژاپن، در توسعهٔ محصولات جدید و پیشرفت خلاقیت نیز منشأ اثر بوده است.

دکتر نیشی‌بوری، به عنوان عضو ارشد کلوب آلپین[1] آکادمی دانشگاه کیوتو و رئیس کلوب آلپین ژاپن، در تسخیر قله‌های فتح نشده موفقیت‌هایی کسب کرده است. وی همچنین بسیاری از مسائل جدید و ناشناخته را که منجر به تسریع تحقیقات قطب جنوب ژاپن[2] شد، با موفقیت حل کرد.

نظام‌های انگیزه

برانگیختن تمایل افراد برای انجام دادن کار، یعنی به حرکت درآوردن آنان، امری است که مدیران و سرپرستان باید از طریق آموزش در حین کار، به‌عنوان کار عادی روزمره به آن توجه کنند. با این حال، برانگیختن مردم بی‌نهایت مهم است و کار چندان آسانی نیست.

گروه دورهٔ بررسی انگیزه‌های بشری درصدد است به بررسی انگیزهٔ مردم از طریق آموزش حین خدمت کمک کند و مواردی را که می‌تواند به‌طور مؤثری در این زمینه به‌کار رود شناسایی کرده، مورد استفاده قرار دهد.

1. Alpine Club 2. The Japanese Antarctic Research Expedition



نمودار ۱ ـ ترکیب آموزش انگیزهٔ انسانی

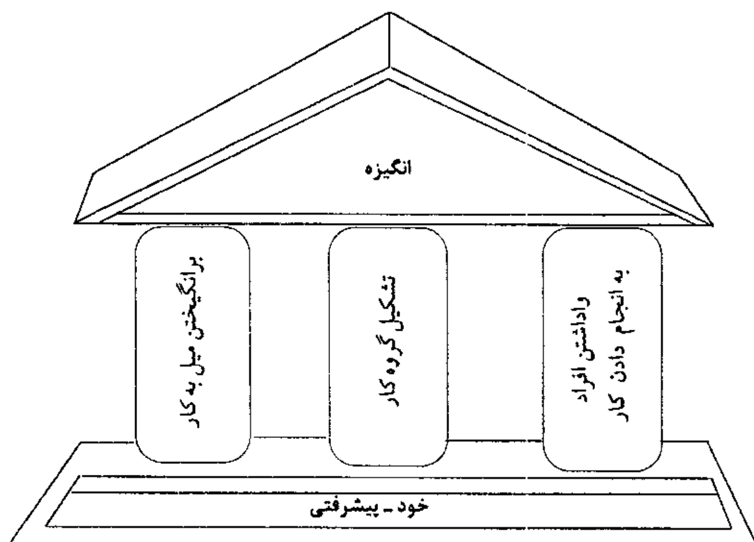
این دوره، ساختار انگیزه را به شکل سقف بزرگی که برروی سه ستون با شالودهٔ محکمی قرار گرفته است، ارائه می‌دهد (نمودار ۲). شالوده، نشان‌دهندهٔ خود-پیشرفتی است. اگر قرار باشد زیردستان، اعضای گروه و گاهی همکاران ارشد و مافوق‌های خود را برانگیزیم، ابتدا باید از خود شروع کنیم، یعنی به برانگیختن خود بپردازیم.

سه ستون بزرگ برروی این پایهٔ استوار قرار دارند. نخستین ستون، «واداشتن افراد به انجام دادن کار» است (نمودار ۳). این بدان مفهوم است که انجام دادن وظیفه‌ای مهم و مشکل چگونه باید صورت گیرد. دومین ستون، «تشکیل گروه کار» است. ما معمولاً طالب انزوای اجباری نیستیم، بلکه کار کردن با دیگران، به قصد نیل به هدفی مشترک، موردنظر ماست. تشکیل گروه کار اهمیت حیاتی دارد. سومین ستون «برانگیختن افراد به انجام دادن» است. این بدان مفهوم است که تمایل به انجام دادن کار را در مردم ایجاد کنیم. این روش در مورد خود شخص، زیردستان و اعضای گروه نیز صدق می‌کند. این ستون‌های سه‌گانه که نشاندهندهٔ انگیزه هستند، سقف را نگه می‌دارند و براین اساس، دورهٔ بررسی انگیزه شروع می‌شود.

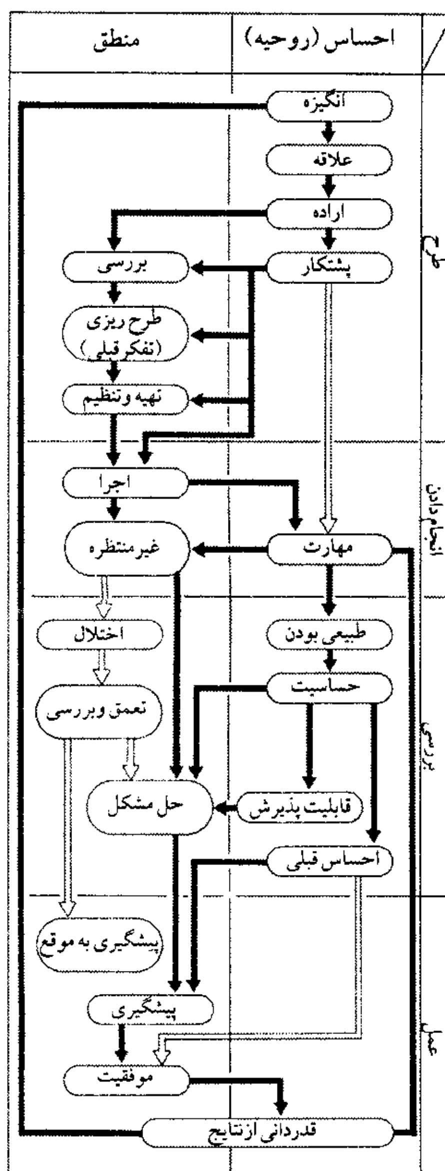
انگیزه تحت تأثیر عوامل متعددی قرار می‌گیرد و باتوجه به فرد و مقتضیات زمان و مکان واکنش‌های گوناگونی را ایجاب می‌کند. به هر تقدیر، این عوامل شامل چند عامل اساسی و همگانی است و ساختاری که در بالا شرح داده شد، از تحلیل و بررسی این عوامل به‌دست آمده است.

روش‌های انگیزه

در این دورهٔ بررسی، هر یک از ستون‌های سه‌گانهٔ انگیزه، به هفت مورد اصلی که روش شناخت نامیده می‌شود تقسیم‌بندی شده است. ما این هفت مورد اصلی را «ابزار هفتگانه» می‌نامیم (به جدول ۱ مراجعه شود).



نمودار ۲ ـ ساختار آموزش انگیزهٔ انسانی



نمودار ۳ ـ برای انجام دادن کار (نقطه‌های برخورد بین منطقی و غیرمنطقی)

ابزار هفتگانه یا گام‌های اصلی برای نخستین ستون («واداشتن افراد به انجام دادن کار») به قرار ذیل است:

(۱) برای اجرای طرح تصمیم بگیریم.
(۲) احساس فوریت ایجاد کنیم ـ طرح باید تکمیل شود.
(۳) مثبت بیندیشیم ـ به موفقیت خود ایمان داشته باشیم.
(۴) کار بررسی و تدارک را به‌طور کامل انجام دهیم.
(۵) به منابع استعدادهای درونی افراد توجه کنیم و در به‌کارگیری روش‌ها به آنها آزادی کامل بدهیم.
(۶) آمادگی حوادث غیرمترقبه را داشته باشیم.
(۷) به پیشرفت فکر کنیم و مصائب را به موفقیت‌ها تبدیل کنیم.

ابزارهای هفتگانه یا گام‌های اصلی برای دومین ستون، «تشکیل گروه کار» (یعنی مشارکت و همکاری) به قرار زیر است:

(۱) به همهٔ افراد هدف مشترکی بدهیم.
(۲) وظایف و نقش‌ها را تقسیم و حس مسئولیت را القا کنیم.
(۳) با احترام به اختلاف سلیقه‌ها، با یکدیگر همکاری کنیم.
(۴) به این حقیقت آگاه باشیم که هیچ‌کس کامل نیست.
(۵) با عشق عمل کنیم.
(۶) کوشش فراوان به خرج دهیم.
(۷) بدون درگیری، با هم رقابت عادلانه داشته باشیم.

ابزارهای هفتگانه یا گام‌های اصلی برای ستون سوم به قرار زیر است:

(۱) رفتاری متناسب با ظرفیت و قدرت شخصیتی اعضای گروه داشته باشیم.
(۲) به گفته‌های افراد گوش فرا دهیم.
(۳) اهداف را مشخص کنیم.
(۴) به اعضای گروه فرصت ابراز وجود بدهیم.
(۵) اعضای گروه را تشویق و ترغیب کنیم.
(۶) با افراد رفتار عادلانه داشته باشیم.
(۷) قبلاً مسئولیت را بپذیریم.

هر یک از ابزارهای هفتگانه یا گام‌های اصلی که ستون‌های سه‌گانه را تشکیل می‌دهند، اهمیت مخصوص به‌خود را دارند. در خلال دورهٔ آموزشی، در مورد این ابزارها بحث و بررسی دقیق و موشکافانه صورت می‌گیرد تا کارآموزان نسبت به آنها تفاهم کلی و پذیرش لازم را پیدا کنند.

به‌کارگیری این گام‌های اصلی ما را قادر خواهد ساخت تا به رموز محرک‌ها پی ببریم و برآن‌ها تسلط یابیم.

اجرای برنامه‌های آموزشی

خطر آموزش انگیزه این است که اگر به‌طور ناشیانه عمل شود، چیزهایی که باید اثر مثبت داشته باشند، با شدت تمام در جهت عکس عمل کرده، دیدگاه‌های انفعالی و منفی ایجاد می‌کنند. هنگامی که افراد به کلمات الهام‌بخش رئیس،

رهبر مذهبی یا مربی ورزشی گوش فرا می‌دهند، هرچه بیشتر به نشانهٔ تأیید و فرمانبرداری سر تکان دهند، رابطهٔ رئیس و مرئوسی میان سخنران و شنوندگان تشدید می‌شود. در حقیقت قبل از این که شنوندگان خودشان متوجه باشند، آزادی و استقلال فکر خود را از دست داده‌اند.

در مدیریت شرکت، مستقیم‌ترین روش مدیریت، صدور دستورها و دستورالعمل‌هاست که نوعی رابطهٔ تسلط کامل از طرف رؤسا و فرمانبرداری محض از طرف زیردستان را ایجاد می‌کند. در منتهی‌الیه جهت مخالف آن، روش «گوش فرا دادن» (یا «مشورت») قرار دارد که غیرمستقیم‌ترین روش است. در این روش، مدیران بادقت تمام به زیردستان گوش فرا می‌هند و نوعی رابطهٔ استقلال و آزادی در میان آنان شکل می‌گیرد. این شیوه، روش مؤثری از متجلی ساختن قوهٔ ابتکار افراد به نحو مثبت است.

آموزش را می‌توان به طرق مختلف انجام داد. در دورهٔ انگیزه‌های بشری، ما حتی‌الامکان از ایراد سخنرانی‌ها و صدور دستورالعمل‌ها خودداری می‌کنیم و توجه خود را به بحث و مذاکره میان افراد شرکت‌کننده در دورهٔ آموزشی متمرکز می‌سازیم. آموزش از آغاز تا پایان، به‌صورت گروهی انجام می‌گیرد (به نمودار ۴ توجه کنید).

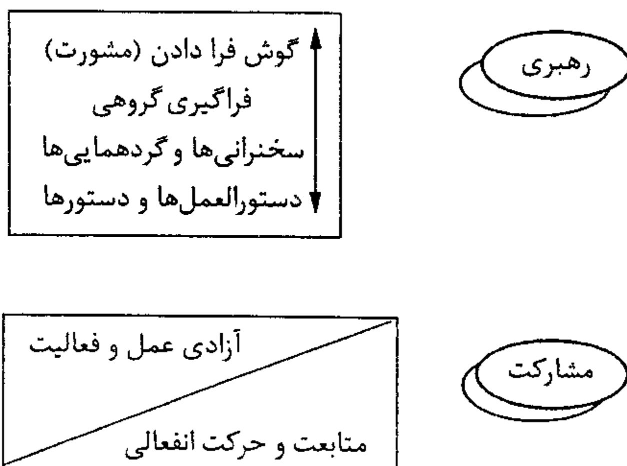
آموزش اساساً از طریق گفت و شنودهای جمعی انجام می‌پذیرد و امکان بحث آزاد را بدون آنکه در مورد مسئلهٔ بخصوصی باشد، فراهم می‌سازد و افراد می‌توانند بدون توجه به نتایج مباحثات خود، چه مطلوب و چه نامطلوب، اظهارنظر کنند و در حقیقت این آموزش بدون دخالت مسئولان انجام می‌پذیرد. با این حال، مواد مورد بحث قبلاً آماده می‌شود تا زمینه و جهت مباحثات را مشخص کند.

ستون‌های سه‌گانه	ابزارهای هفتگانه (گام‌های اصلی)
واداشتن افراد به انجام دادن کار نیل به اهداف	(۱) برای اجرای طرح تصمیم بگیریم. (۲) احساس فوریت ایجاد کنیم ـ طرح باید تکمیل شود. (۳) مثبت بیندیشیم ـ به موفقیت خود ایمان داشته باشیم. (۴) کار بررسی وتدارک را به‌طور کامل انجام دهیم. (۵) به منابع استعدادهای درونی افراد توجه کنیم و در به‌کارگیری روش‌ها به آنها آزادی کامل بدهیم. (۶) آمادگی حوادث غیرمترقبه را داشته باشیم. (۷) به پیشرفت فکر کنیم و مصائب را به موفقیت‌ها تبدیل کنیم.
تشکیل گروه کار مشارکت و همکاری	(۱) به همهٔ افراد هدف مشترکی بدهیم. (۲) وظایف و نقش‌ها را تقسیم و حس مسئولیت را القا کنیم. (۳) با احترام به اختلاف سلیقه‌ها، با یکدیگر همکاری کنیم. (۴) به این حقیقت آگاه باشیم که هیچ‌کس کامل نیست. (۵) با عشق عمل کنیم. (۶) کوشش فراوان به خرج دهیم. (۷) بدون درگیری، با هم رقابت عادلانه داشته باشیم.
برانگیختن میل به‌کار تقویت روحیه	(۱) رفتاری متناسب با ظرفیت و قدرت شخصیتی اعضای گروه داشته باشیم. (۲) به گفته‌های افراد گوش فرا دهیم. (۳) اهداف را مشخص کنیم. (۴) به اعضای گروه فرصت ابراز وجود بدهیم. (۵) اعضای گروه را تشویق و ترغیب کنیم. (۶) با افراد رفتار عادلانه داشته باشیم. (۷) قبلاً مسئولیت را بپذیریم.

اصلاح شخصی (خود ـ انگیزشی)

خود ـ پیشرفتی

جدول ۱ ـــ روش شناخت انگیزه



نمودار ۴ ــ رهبری و عضویت

روش آموزش مباحثات گروهی با استفاده از این‌گونه مواد، آموزش گروهی وسیله‌ای[1] نامیده می‌شود (به جدول ۲ مراجعه کنید). نوع مواد مورد استفاده در دوره‌ها به قرار ذیل است:

عنوان:

هدف را برای شرکت‌کنندگان مشخص می‌کند.

متن:

دانشجویان آن را با صدای بلند می‌خوانند؛ به مباحثات آنان جهت

1. Instrumented Team Learning

مـی‌دهد و عـناوین مـوردنظر را کـه باید مورد بحث قـرار گیرند مشـخص می‌کنند.

اوراق کار:

همراه با خـطوطی کـه عـنوان مشـخص کـرده است، دانشـجویان را بـه‌کـار وامی‌دارد (یادداشت، ترسیم، محاسبه، و غیره).

مواد مطالعه:

ایـن مـواد در خـلال دورهٔ آموزشی مـورد استفاده قـرار نـمی‌گیرد، بـلکه بـرای‌مـطالعه در خـارج از مـحیط آمـوزش، بـه‌منظور درک مـفاهیم به‌صورت عمیق‌تر ارائه می‌شود. این مواد نه بـه صورت کـتاب کـامل، بـلکه به دفـعات مـتوالی بـه‌صورت جـزوات کـوچک و اوراق بـین شـرکت‌کنندگان توزیع می‌شود. هدف از این روش، افزایش میزان تمرکز کارآموزان بـرروی آموزش است.

روش‌های متعددی جهت برگزاری مباحثات گروهی وجود دارد، لیکن روش ما مشخصات ویژهٔ معینی دارد. در دورهٔ بررسی انگیزه‌های بشری، هـدف مـا نـیل‌بـه مـنافع دوجـانبهٔ تـوسعه از طـریق مـباحثات گـروهی بـه قـرار زیـر است:

(۱) درک عمیق‌تر مواد آموزشی.
(۲) تبادل نظر.
(۳) مشارکت در تجارب.

به‌طور قطع، هدف ما نیل به نتایج سخت و سریع نیست.
همان‌طور که قبلاً گفته شد، انگـیزه، تـرکیبی از سـلسله عـناصر مـختلف و

موضوعی در خور تعمق و مطالعهٔ دقیق است. به عبارت دیگر، انگیزه موضوعی نیست که به سادگی بتوان راه‌حل واحدی برای آن پیدا کرد. مهم این است که با شتابزدگی در پی جستجوی نتایج نباشیم، بلکه کراراً به آن بیندیشیم و در مورد آن به تعمق و تفکر بپردازیم.

جدول ۲ ـ آموزش انگیزهٔ انسانی از طریق آموزش گروهی وسیله‌ای

وسیله‌ای (برمبنای مواد آموزشی)	روحیهٔ پیشگامی دکتر نیشی‌بوری پژوهش نظری پروفسور کوندو فعالیت‌های عملی در مورد انگیزه شرکت‌های عضو گروه بررسی
گروهی (توسعهٔ دو جانبه: آموزش گروهی) آموزش	شرکت‌کنندگان: درک مواد آموزشی تبادل نظر مشارکت در تجارب

از این‌رو کارآموزان، عناصر انگیزه را مورد بحث قرار می‌دهند، لیکن این بحث‌ها نتایج گروهی به بار نمی‌آورد. با این حال مهارت‌های انگیزشی آنان باتوجه به موضوع مورد بحث افزایش می‌یابد و در هنگام عمل، آن موارد را به‌خاطر می‌آورند و در مورد آنها بیشتر فکر می‌کنند.

در این دورهٔ آموزشی، سخنرانان به کارآموزان نمی‌گویند که «این روشی است که باید برای انگیزه به‌کار گرفته شود.» بلکه منظور از تشکیل این دوره آن است که آنان مهارت لازم را کسب کنند.

سکیشو کاتاجیری[1]، بنیانگذار آموزشگاه مراسم چای سکیشو و سازندهٔ

1. Sekishu Katagiri

معبد ذِن ژیکو-این در نارا[1] گفته است: «مراسم چای را نمی‌توان مستقیماً از استاد به دانشجو منتقل کرد، بلکه دانشجویان باید از طریق مشاهدهٔ عینی روش‌ها و بحث و مذاکره در مورد اصول آن، معلومات لازم را فراگیرند. آن را نمی‌توان با کتاب‌های درسی آموزش داد.»

دورهٔ بررسی انگیزه‌های بشری، موارد مشترک زیادی با روش سکیشو دارد. در این دوره، کارآموزان را به ابراز عقیده، تفکر و مباحثات گروهی جهت آموزش وادار می‌کنند. سکیشو روش‌های رابطهٔ میان استاد و دانشجو را مورد استفاده قرار می‌دهد، لیکن در دورهٔ آموزشی انگیزه‌های بشری، دانشجویان خود با یکدیگر به مباحثه می‌پردازند. فراگیری انگیزه کار چندان آسانی نیست. فراگیری این معلومات با اتکا به مربّی عملی نیست، بلکه باید توسط کارآموز کسب شود و در این راه، کارآموز باید برخود متکی باشد.

ما چیزهایی را که خودمان فراگرفته و در آن تسلط پیدا کرده‌ایم هرگز فراموش نمی‌کنیم، لیکن چیزهایی که دیگران به ما آموخته‌اند به آسانی فراموش می‌شوند.

برمبنای این فلسفه، ما مباحثات گروهی دورهٔ آموزشی را با روش‌های خود کنترلی از قبیل تنش و آسایش، تنفس شکمی، حرارت و حجم زیاد و آونگ شوریل تکمیل می‌کنیم. تسلط براین روش‌ها شخص را قادر می‌سازد به ارادهٔ خود آرام بگیرد و حواس خود را متمرکز کند و اعمال مختلفی از قبیل تسلط بر فنون گوش فرا دادن و ارتباط دادن آن با تلاش‌های مربوط به پیشرفت در خلال این دوره را فرا گیرد.

همان‌طور که جدول شمارهٔ ۳ نشان می‌دهد، ما هیچ‌گونه تردیدی در مورد این دورهٔ آموزشی نداریم. علاقه‌مندان می‌توانند جهت کسب اطلاعات بیشتر از طریق بخش گردهمایی‌ها در شعبهٔ کاناسای انجمن معیارهای ژاپن[2] اقدام کنند.

---

1. Zen Temple Jiko - In, Nara

2. Kansai Branch of the Japanese Standards Association

جدول ۳ ـ دورهٔ بررسی انگیزهٔ انسانی

	روز ۱	روز ۲	روز ۳
۹:۳۰ ۱۲:۳۰	آشنایی ۱ ـ خود ـ پیشرفتی معرفی خود بررسی مقدماتی برقراری ارتباط و گوش فرا دادن (مباحثات گروهی) تنش و آسایش (مباحثات گروهی) کنترل کیفیت فراگیر برای مدیریت	(مباحثات گروهی) تفکر و بازبینی (مباحثات گروهی) ابزارهای هفتگانه برای انجام دادن کار ۳ ـ مشارکت و همکاری (مباحثات گروهی) هدف از همکاری و نقش آن (۱) (مباحثات گروهی) هدف از همکاری و نقش آن (۲) (مباحثات گروهی) چرا کار می‌کنیم؟ بازی تبادل اطلاعات (۱) (مباحثات گروهی) بررسی بازی تبادل اطلاعات (۱) توضیح و توصیف	توضیح و توصیف ۴ ـ تقویت روحیه (تقویت میل بهانجام دادن کار) (مباحثات گروهی) احترام به فردگرایی (مباحثات گروهی) اهداف باید بهوسیلهٔ مسئولان گروه بهمنظور نیل به آنها تعیین شوند (مباحثات گروهی) آزادی در انتخاب روش‌ها (مباحثات گروهی) به مردم امکانات بدهید و وادارشان کنید بهراه بیفتند
۱۳:۳۰ ۱۷:۳۰	۲ ـ نیل به اهداف (مباحثات گروهی) چیزی نباختهایم چیزی نبردهایم (مباحثات گروهی) سهیم شدن در احساس فوریت (مباحثات گروهی) کشف استعداد کارشناسی همگان (مباحثات گروهی) ایمان به موفقیت تصمیم به شروع کار، سپس بررسی کامل (مباحثات گروهی) تهیه و تدارک بهطور کامل (مباحثات گروهی) آمادگی حوادث غیرمترقبه (مباحثات گروهی) اقدام برطبق مقتضیات و شرایط (مباحثات گروهی) مصمم بودن	بازی تبادل اطلاعات (۲) (مباحثات گروهی) بررسی بازی تبادل اطلاعات (۲) (مباحثات گروهی) برقراری ارتباط (مباحثات گروهی) همکاری (مباحثات گروهی) با عشق عمل کنیم (مباحثات گروهی) دستیابی (مباحثات گروهی) رقابت عادلانه، بدون درگیری (مباحثات گروهی) ابزارهای هفتگانه برای کار گروهی	(مباحثات گروهی) تشویق (مباحثات گروهی) روحیهٔ بازی عادلانه تنش و آسایش با آونگ شوریل (مباحثات گروهی) قبول مسئولیت (مباحثات گروهی) ابزارهای هفتگانه برای تقویت میل به کار بررسی نهایی تأثیرات دوره پرسشنامه‌ها پایان

نشر البرز

منتشر کرده است

آتلانتیس
جیمز و. می‌ور
ترجمهٔ زهرا فروزان سپهر

آرون بر
گور ویدال
ترجمهٔ فریدون مجلسی

اتحاد نافرجام
سیف غفاری
ترجمهٔ محمد قصاع

استادان داستان
(مجموعه‌ای از آثار معروفترین نویسندگان جهان)
ترجمه و انتخاب: اسماعیل فصیح

اشک شمع
الهام یعقوبیان

اگر فردا بیاید
سیدنی شلدون
ترجمهٔ محمد قصاع

بادهٔ کهن
اسماعیل فصیح

برادرزادهٔ رامو
دیدرو
ترجمهٔ احمد سمیعی

بربال فریب
زهرا تابشیان (تابش)

بزنگاه داستان
جفری آرچر
ترجمهٔ ساغر سعیدی

بگشای لب
شهره وکیلی

پناه بر حافظ
اسماعیل فصیح

پونه
زهرا تابشیان

پیامی در بطری
نیکلاس اسپارکز
برگردان ارمغان جزایری

پیشتازان فضا
ژاکلین لیشتنبرگ؛ ساندرا
مارشک؛ جون وینستون
برگردان میترا معتضد

تا ملاقاتی دیگر
جودیت کرانتس
ترجمهٔ مریم بیات

تراژدی/کمدی پارس
اسماعیل فصیح

تقویم تبعید
یانیس ریتوس
ترجمهٔ فریدون فریاد

تک درخت فندق
واترگس پطروسیان
ترجمهٔ محمد علی آتشبرگ

تلخ و شیرین
نوئل باربر
ترجمهٔ آیدا امید

توفان برگ
گابریل گارسیا مارکز
ترجمهٔ هرمز عبداللهی

تندیس
فردریک فورسایت
برگردان محمد قصاع

ثریا در اغما
اسماعیل فصیح

جاسوسان زبردست
گیدو کنوپ
ترجمهٔ ضیاءالدین ضیائی

جاودانگان
رضا جولایی

جنایتهای خیابان هیکوری
آگاتا کریستی
ترجمهٔ محمد قصاع

جن گیر
ویلیام پیتر بلاتی
ترجمهٔ بهرام افراسیابی

جهش، خاطرات روز بعد
محمد قصاع

حافظ پدر، سهراب پسر
شهره وکیلی

خاک سرخ
شهره وکیلی

خانم دو وینتر
سوزان هیل
ترجمهٔ پروانه ستاری

خدایگان کلودیوس
رابرت گریوز
برگردان فریدون مجلسی

خورشید تابان
مایکل کرایتون
برگردان فروهر خورشاهی

داستان جاوید
اسماعیل فصیح

دایره کامل
دانیل استیل
ترجمهٔ مریم بیات

در جست و جوی معما
سیدنی شلدون
ترجمهٔ فریده مهدوی دامغانی

درخشش
استیفن کینگ
ترجمهٔ بهنام دیانی

دلداده ها
ابراهیم یونسی

دل کور
اسماعیل فصیح

دنیای گمشده
مایکل کرایتون
ترجمهٔ فروهر خورشاهی

دوازده خان هرکول
آگاتا کریستی
ترجمهٔ محمد قصاع

دوزن
آلبرتو موراویا
ترجمهٔ فریدون زاهدی

راه دل (جلد ۱ و ۲)
حشمت یوسفی

رستم‌نامه
پروفسور ای.ام. ویلموت - باکستون
ترجمهٔ اسماعیل فصیح

روزگاری در شورآباد
ج.ش. شورآبادی

ریشه در خاک
پرل باک
ترجمهٔ بتول سعیدی

ساعت شوم
گابریل گارسیا مارکز
ترجمهٔ احمد گلشیری

سالهای صبوری
حمید مصدق

سایه بی‌سر
زهرا رسولی

سبکباران ساحلها
شهره وکیلی

سرنوشت زمین
جوناتان شل
ترجمهٔ اسماعیل زند

سکوت شبانگاهی
مری هیگینز کلارک
ترجمهٔ محمد قصاع

سوداگر عشق
ماه‌منیر مینوی

شب سراب
ناهید ا. پژواک

شراب خام
اسماعیل فصیح

شرکت
جان گریشام
ترجمهٔ فریده مهدوی دامغانی

شریک
جان گریشام
برگردان فریده مهدوی دامغانی

شکارچی در سایه‌روشن زندگی
ایوان تورگنیف
هرمز ریاحی - بهزاد برکت

شهر آرزوها
س. حیدری (بنفشه)

شهرت و افتخار
رلف هرخهوت
ترجمهٔ خشایار قائم‌مقامی

شهیر
شهره وکیلی

صعود بر بلندای عشق
سیما مقدم

صلیب آتشین
کولین فوربز
برگردان محمد قصاع

طشت خون
اسماعیل فصیح

طوبا و معنای شب
شهرنوش پارسی‌پور

عشق و سایه‌های خاکستری
فریبا فاتحی نیکو

عشقی در برهوت
پروین دروگر

عملیات پرش بلند
ویلیام کاپلند
برگردان میترا معتضد

غزلهای سعدی
اسماعیل صارمی / حمید مصدق

غم‌وشادی
دانیل استیل
ترجمهٔ شهناز مهدوی

فرار فروهر
اسماعیل فصیح

فرزند ارشد
کاترین کوکسون
دکتر شهیندخت بدوی‌پور

قافله سالار سخن
(دکتر خانلری)
مجموعهٔ مقالات

قدرت
کولین فوربز
برگردان محمّد قصّاع

قصه شمع
اسماعیل نواب صفا

کابوس یک پرستار (میزری)
استفن کینگ
اصغر اندرودی و مجتبی مینایی

کاروبار خودمان
حسین شهیدی (شورآبادی)

کارنامک من
شاپور اورمزد
فریدون مجلسی

کتی
کاترین کوکسن
ترجمهٔ شهلا محبی (برومند)

کرانه‌های غریب
لی‌لی پالمر
فروغ عقیقی، پرتو مفتاح

کشتهٔ عشق
اسماعیل فصیح

کوزت
لارا کاپاکیان
مریم بیات، مصطفی اسلامیه

کوئین
الکس هیلی
ترجمهٔ فریده مهدوی‌دامغانی

کیت و اما
مونیکا دیکنز
برگردان سالومه فصیح

گزارش یک مرگ
گابریل گارسیا مارکز
ترجمهٔ لیلی گلستان

گمشده
دانیل استیل
ترجمهٔ شهناز مهدوی

لبهٔ پرتگاه
شرلی مک‌لین
برگردان محمود خردبخش

لورا
جنتس فنورس
شهلا ارژنگ

لی‌لی و آرزوهایش
سینتیا فری‌من
ترجمهٔ مریم بیات

لینمارا، عشق و آرزو
کاترین گاسکین
ترجمهٔ ابراهیم یونسی

محترم
بهیه پیغمبری

محفل شادمانی
امی تان
ترجمهٔ مریم بیات

مشت خدا
فردریک فورسایت
ترجمهٔ محمد قصاع

معجزهٔ سرنوشت
جان گریشام
ترجمهٔ محمد قصاع

مقلدها

گراهام گرین

محمدعلی سپانلو

مکتب دیکتاتورها

اینیاتسیو سیلونه

ترجمهٔ مهدی سحابی

موج در موج

ژاله اصفهانی

موکل خطرناک

جان گریشام

ترجمهٔ محمد قصاع

مهاجران

هاوارد فاست

ترجمهٔ فریدون مجلسی

نظیره و برگ گل

نورالله بختیاری

نیرنگ فرنگ

زهرا تابشیان (تابش)

وسوسه ازدواج

میترا معتضد

وصیت‌نامه

جان گریشام

برگردان فریده مهدوی دامغانی

وعده ملاقات: بغداد

جفری آرچر

ترجمهٔ فریده مهدوی دامغانی

هانیبال

توماس هریس

ترجمه اصغر اندرودی

هزار سال تفسیر فارسی

دکتر سیدحسن سادات ناصری

منوچهر دانش‌پژوه

یاد بعضی نفرات

سیمین بهبهانی

یاد جاران

دکتر مهشید مشیری

یک خواستگار خوب

ویکرام ست

مصطفی اسلامیه و پروانه ستاری

شابک: ۶_۱۷۳_۴۴۲_۹۶۴ ISBN:964 - 442 - 173 - 6

برای انجام دادن هر کاری برانگیختن ارادهٔ افراد و دادن انگیزه به آنان اهمیت شایانی دارد و هرگاه میل درونی مثبتی در افراد وجود نداشته باشد، دانش و درایت آنان به جای انجام دادن کار مفید، صرف یافتن بهانه‌هایی برای فرار از انجام وظیفه خواهد شد.

راستی چگونه می‌توان این میل درونی مثبت را در افراد ایجاد کرد؟ با آنکه تشویق افراد برای انجام دادن کار حائز اهمیت است، ایجاد انگیزه بیش از تشویق ضرورت دارد.

ممکن است این سؤال پیش آید که آیا برای انگیزه نیز همانند آنچه در مورد تجزیه و تحلیل‌های آماری به کار می‌رود، معیارهای مشخصی وجود دارد؟ مسلماً در این مورد پاسخ، منفی خواهد بود، زیرا روحیهٔ افراد با یکدیگر متفاوت است و هرگز برای ایجاد انگیزه در افراد، همانند آنچه در تجزیه و تحلیل‌های آماری مرسوم است، معیارهای معینی نمی‌توان یافت.

با این حال با نادیده گرفتن تفاوت‌ها و مورد توجه قرار دادن خصوصیات مشترک انسانها می‌توان به نتایج مثبتی دست یافت.

بها: ۸۵۰ تومان